

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y
RECURSOS HUMANOS



Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Comportamiento
Organizacional y Recursos Humanos

**Relación entre la comunicación interna y la resistencia al cambio en el
personal docente de una empresa educativa, ubicada
en Lurigancho – Lima**

Autor: Bach. Valencia Cervantes Gisselle Katherine.

Asesor: Mg. Cano Correa Elena.

Lima – Perú

2021

Título, autor: “Relación entre la comunicación interna y la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima”, Bachiller Valencia Cervantes Gisselle Katherine.

Página del Jurado

Dedicatoria

Mi tesis se la quiero dedicar a Dios, por permitirme continuar con mi desarrollo personal y profesional, a mi esposo, mis padres, hermano e hija Lucía Rodríguez Valencia que son mi motivación.

Agradecimiento

Deseo agradecer a todas las personas que me apoyaron para que esta investigación se haga realidad, agradezco a mi asesora y profesores de la Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos por los conocimientos transmitidos.

INDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| INDICE DE CONTENIDO | vi |
| INDICE DE TABLAS | viii |
| INDICE DE GRÁFICOS | ix |
| RESUMEN | x |
| ABSTRACT..... | xi |
| INTRODUCCIÓN | xii |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 13 |
| 1.1. Descripción del Problema | 13 |
| 1.2. Formulación del Problema | 15 |
| 1.2.1. Problema general | 15 |
| 1.2.2. Problemas específicos..... | 15 |
| 1.3. Importancia y Justificación del Estudio | 16 |
| 1.4. Delimitación del Estudio..... | 17 |
| 1.5. Objetivos de la Investigación | 19 |
| 1.5.1. Objetivo general..... | 19 |
| 1.5.2. Objetivos específicos | 19 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 21 |
| 2.1. Marco Histórico..... | 21 |
| 2.1.1 Marco Histórico de Comunicación Interna..... | 21 |
| 2.1.2 Marco Histórico de Resistencia al Cambio..... | 25 |
| 2.2. Investigaciones Relacionadas con el Estudio..... | 30 |
| 2.2.1. Investigaciones Nacionales | 30 |
| 2.2.2. Investigaciones Internacionales | 34 |
| 2.3. Estructura Teórica y Científica que Sustenta el Estudio | 35 |
| 2.3.1. Estructura Teórica y Científica que Sustenta la Variable Comunicación Interna | 35 |
| 2.3.2. Estructura Teórica y Científica que Sustenta la Variable Resistencia al Cambio | 44 |
| 2.4. Definición de Términos Básicos | 48 |
| 2.5. Fundamentos Teóricos que Sustenta el Estudio..... | 50 |
| 2.6. Hipótesis..... | 58 |

| | |
|--|-----|
| 2.6.1. Hipótesis general..... | 58 |
| 2.6.2. Hipótesis específicas | 58 |
| 2.7. Variables..... | 59 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... | 61 |
| 3.1. Tipo, Método y Diseño de la Investigación | 61 |
| 3.2. Población y Muestra..... | 62 |
| 3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos | 66 |
| 3.3.1. Ficha Técnica de Comunicación Interna..... | 66 |
| 3.3.2. Ficha Técnica de Resistencia al Cambio | 69 |
| 3.4. Descripción de Procedimiento de Análisis..... | 71 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS | 72 |
| 4.1. Resultados | 72 |
| 4.2. Análisis de Resultados o Discusión de Resultados | 82 |
| CONCLUSIONES | 85 |
| RECOMENDACIONES..... | 87 |
| REFERENCIAS..... | 89 |
| ANEXOS | 95 |
| Anexo 1: Declaración de Autenticidad | 95 |
| Anexo 2: Autorización de Consentimiento para Realizar la Investigación | 96 |
| Anexo 3: Matriz de Consistencia | 97 |
| Anexo 4: Formato de Instrumentos..... | 100 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 | |
| Distribución de la muestra según sexo..... | 62 |
| Tabla 2 | |
| Distribución de la muestra según edad de los colaboradores | 63 |
| Tabla 3 | |
| Distribución de la muestra según estado civil de los colaboradores..... | 64 |
| Tabla 4 | |
| Distribución de la muestra por el nivel de enseñanza de los docentes | 64 |
| Tabla 5 | |
| Distribución de la muestra según el tiempo de servicio de los colaboradores..... | 65 |
| Tabla 6 | |
| De confiabilidad método consistencia interna Alfa de Cronbach..... | 67 |
| Tabla 7 | |
| Validez por el método de análisis de contenido ítem test y coeficiente total | 68 |
| Tabla 8 | |
| Análisis de validez de contenido inter ítem ítem test total | 70 |
| Tabla 9 | |
| Confiabilidad por método de consistencia interna Alfa de Cronbach del cuestionario de resistencia al cambio | 70 |
| Tabla 10 | |
| Prueba de Kolmogorov-Smirnov para datos de comunicación interna | 73 |
| Tabla 11 | |
| Prueba de Kolmogorov-Smirnov para datos de resistencia al cambio | 73 |
| Tabla 12 | |
| Estadísticos descriptivos de los datos de Comunicación interna | 74 |
| Tabla 13 | |
| Estadísticos descriptivos de los datos de resistencia al cambio | 75 |
| Tabla 14 | |
| Distribución de frecuencias absolutas y relativas según la categoría de resistencia al cambio | 76 |
| Tabla 15 | |
| Coeficiente de correlación de la comunicación interna y la resistencia al cambio..... | 77 |
| Tabla 16 | |
| Coeficiente de correlación de la comunicación interna y la resistencia al cambio..... | 78 |
| Tabla 17 | |
| Coeficientes Rho de Spearman de las dimensiones de la comunicación interna con las dimensiones de la resistencia al cambio. | 80 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Grafico 1: Teoria de Formanchuk - Comunicación interna | 50 |
| Grafico 2: Modelo de Lorenzo (2000) - Resistencia al cambio | 56 |
| Grafico 3: Sectorial de porcentaje de colaboradores según sexo | 62 |
| Grafico 4: Fuente: Barras de porcentaje de colaboradores según edad cronológica | 63 |
| Grafico 5: Barras de porcentaje de colaboradores según estado civil | 64 |
| Grafico 6: Barras de porcentaje de colaboradores según nivel de instrucción escolar | 65 |
| Grafico 7 Barras de porcentaje de colaboradores según el tiempo de servicio | 66 |
| Grafico 8 Dispercigrama de las dimensiones de la comunicación interna en la muestra de estudio | 74 |
| Grafico 9: Dispercigrama de las dimensiones de la resistencia al cambio en la población de estudio | 76 |
| Grafico 10: Barras porcentuales por categorías de resistencia-aceptación al cambio | 77 |
| Grafico 11: De dispersión de las variables Comunicación interna y Resistencia al cambio ... | 79 |

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito conocer la relación de la comunicación interna y la resistencia al cambio de una muestra de docentes de una institución educativa privada del Distrito de Huachipa, para lo cual se partió de la referencia teórica de Formanchuck (2008), cuya vigencia conceptual se cumple, mediante la comprobación en tesis de los últimos cinco años y en la numeración de las ventajas y desventajas de las dimensiones de la comunicación interna, esencial, operativa, estratégica, valorativa, motivacional, aprendizaje e inteligencia. Junto a esta teoría se asumió el modelo de Lorenzo (2000), quien establece las dimensiones de orden lógico, psicológico y sociológico de la resistencia al cambio. Se partió del supuesto que según la comunicación interna correlaciona con las dimensiones de la resistencia al cambio: para tal fin se aplicó a una muestra de 116 docentes los cuestionarios de Comunicación interna y resistencia al cambio.

El tipo del estudio por el enfoque fue cuantitativo, por el nivel descriptivo correlacional, porque obtendremos características importantes de cada variable en la realidad estudiada y el conocimiento de la intensidad y de la dirección de la correlación entre las variables comunicación interna y resistencia al cambio. El método de hipotético deductivo en cuanto partimos de las teorías como referencias generales para verificar su ocurrencia en una situación específica.

Palabras Claves: Comunicación interna y resistencia al cambio.

ABSTRACT

The purpose of this study was to find out the relationship between internal communication and the resistance to change of a sample of teachers from a private educational institution in the District of Huachipa, based on the theoretical reference of Formanchuck (2008), whose validity Conceptual is fulfilled, by verifying in the thesis of the last five years and in the numbering of the advantages and disadvantages of the dimensions of internal communication, essential, operational, strategic, evaluative, motivational, learning and intelligence. Along with this theory, the model of Lorenzo (2000) was assumed, who establishes the logical, psychological and sociological dimensions of resistance to change. The assumption was made that, according to internal communication, it correlates with the resignations of resistance to change: for this purpose, the Internal Communication and resistance to change questionnaires were applied to a sample of 116 teachers.

The type of study by the approach was quantitative, by the correlational descriptive level, because we will obtain important characteristics of each variable in the reality studied and the knowledge of the intensity and direction of the correlation between the variables internal communication and resistance to change. The hypothetical deductive method as soon as we start from theories as general references to verify its occurrence in a specific situation.

Key Words: Internal communication and resistance to change.

INTRODUCCIÓN

La tesis asume que la percepción de la comunicación interna, se relaciona significativamente con la resistencia al cambio, en una muestra de docentes de una Institución Educativa Privada, del Distrito de Huachipa, bajo la consideración que según las dimensiones de la comunicación interna se exteriorizan conductas que actúan directamente sobre los colaboradores.

La investigación buscó comprender el comportamiento humano del personal docente de la empresa educativa, desde su perspectiva, por ello se trata del análisis de las percepciones del personal docente de una empresa educativa, quienes emitieron su juicio de verdad relacionado con las respuestas propuestas en los instrumentos, con los resultados obtenidos, se pudo generar propuestas de mejora para la condición laboral del personal docente; así como el mantenimiento del status de cada uno de ellos dentro de la organización, lo cual conllevaría al fortalecimiento de la condición laboral e incremento de la seguridad personal así como un nivel emocional acorde a la realidad funcional por competencias.

Este trabajo se ha desarrollado en cuatro capítulos:

En el capítulo I realicé el planteamiento del problema, donde se destacó la importancia, delimitaciones y los objetivos.

En el Capítulo II desarrollé el marco teórico partiendo del marco histórico de las variables, continuando con las investigaciones nacionales e internacionales relacionados con el tema, la estructura teórica que da sustento al estudio, el enfoque teórico que sustenta a las hipótesis, la definición de términos y las hipótesis.

El Capítulo III corresponde a los métodos, precisando el tipo de investigación por el enfoque y por el nivel, el diseño del estudio y el método, entre estos se desarrolló la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos y procedimiento de recolección y análisis de datos.

En el capítulo IV presento los resultados del trabajo de campo, así mismo realizo el análisis de los mismos, para finalizar con las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

Las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo globalizado, el cual tiende a tornarse cada vez más exigente, es por ello que las empresas indistintamente del rubro al que pertenecen, buscan mantenerse a la vanguardia y generar cambios con la intención de mantenerse vigentes en el mercado; sin embargo, dichos cambios pueden repercutir en las actitudes de los colaboradores, siendo importante mantenerlos informados de los nuevos retos que la organización desea emprender.

En la presente investigación se puede apreciar que el personal docente de una empresa educativa ubicada en Lurigancho ha recibido información muy escueta sobre cambios organizacionales importantes; tal es así, que el cambio más radical se realizó hace un año aproximadamente, cuando se anunció el retiro del director académico de la empresa en una reunión global y se presentó al nuevo encargado, el cual estaría al frente de las tres sedes que comprende la empresa, cambiando en su totalidad la estructura organizacional a nivel directivo.

El personal docente manifiesta que las reuniones globales son poco atinadas y no consideran que sumen, pues no se propicia un espacio de preguntas, sólo se informa de manera unidireccional y breve la situación, lo cual genera mayor incertidumbre e incluso genera más interrogantes acerca de los cambios y retiros suscitados. De igual forma indican que no hay una información transparente y honesta; lo que conlleva a la comunicación informal en pasillos, en el cual los rumores más resaltantes están vinculados a futuros despidos, incremento de la carga laboral y variaciones en los procesos internos, esta situación genera que los docentes pierdan el foco en sus tareas diarias, mostrándose inseguros y desmotivados, ya que no saben si su proceder es correcto o no.

Según afirmaciones de Mateus, A. (2014) *”Como las personas saben que tienen que hacer, la comunicación formal se reduce a lo indispensable y se eliminan automáticamente muchas juntas, memorando circulares, consultas para recibir instrucciones y otras formas de comunicación que, generalmente, implican una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, sin que el resultado justifique todo el desgaste”*.

Gestión del talento ha generado reuniones con las coordinaciones para dar mayor alcance sobre los cambios y a su vez brindar las pautas para que puedan compartir la información con los demás integrantes de su equipo. Sin embargo esta práctica ha sido fallida, dado que los coordinadores no supieron transmitir la información y con ello se incrementaron las dudas. Estas acciones se tomaron cuando los cambios ya se habían generado y el personal docente ya mostraba indicios de incomodidad y resistencia al cambio, lo que indica que se tomaron decisiones sobre la marcha y no previamente a los acontecimientos suscitados.

Chiavenato (2009:78), sostiene sobre: *“tres factores de la resistencia al cambio: Aspectos lógicos, que derivan del tiempo y esfuerzo necesarios para que una persona se adapte al cambio y a los nuevos deberes y tareas que debe aprender. Aspectos psicológicos, son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio, temer lo desconocido, desconfiar del liderazgo o percibir que su empleo está en riesgo. Aspectos sociológicos, desde la perspectiva de los intereses del grupo y valores sociales, alianzas políticas y posturas sindicales”*.

1.2. Formulación del Problema

En base a lo expuesto anteriormente, se formula las siguientes preguntas:

1.2.1. Problema general

PG : ¿De qué manera se relaciona la comunicación interna y la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?

1.2.2. Problemas específicos

Además, se plantean los siguientes problemas específicos:

PE 1: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión esencial con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?

PE 2: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión operativa con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?

PE 3: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión estratégica con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?

PE 4: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión valorativa con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?

PE 5: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión motivacional con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?

PE 6: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión aprendizaje con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?

PE 7: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión inteligencia con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?

1.3. Importancia y Justificación del Estudio

El presente estudio es importante dado que la comunicación interna en la actualidad es considerada como una herramienta muy poderosa en las organizaciones, la cual permite agilizar los procesos internos, la cohesión entre equipos y hace que cada integrante labore en función a un objetivo en común. Esto quiere decir que las organizaciones que cuentan con una estrategia de comunicación clara, pueden manejarse en contextos de cambio.

La investigación permitió identificar, cuál de las dimensiones de la comunicación interna se relacionan con la resistencia al cambio del personal docente de una empresa educativa, para emprender una estrategia alineada a las necesidades actuales de la empresa y con ello disminuir estas conductas negativas que no contribuyen con el desarrollo y nueva visión de la organización.

De igual forma, la investigación es pertinente en la medida que los resultados estadísticos determinaron los niveles de la comunicación interna; así mismo los niveles de resistencia al cambio del personal docente de la empresa educativa y si las variables sujetos de estudio se encuentran dentro de una relación lineal lo que permitió realizar recomendaciones como estrategias de mejoramiento hacia la comunicación interna considerando el aspecto humano, la esencia de gestión así como de comprensión de la necesidad de generar cambios.

Así mismo, los resultados obtenidos beneficiaron al personal docente de la empresa educativa, ya que las recomendaciones permitieron entender que la resistencia al cambio es sólo una percepción; lo que facilitaría adaptarse y asimilar a una nueva realidad que

contribuye a nuevas posibilidades de gestión con la cual pueda optimizar sus actitudes, habilidades y conocimientos ante los cambios sociales, económicos y políticos.

Para la realidad del contexto de investigación el esclarecimiento de los fundamentos de los cambios organizacionales se concibe en los aportes de la teoría de Formanchuck (2008) para analizar cada una de las dimensiones de la comunicación interna, para relacionarlas con las dimensiones de la resistencia al cambio del modelo de Lorenzo (2000).

Considero que la conclusión generada en la investigación servirá como fuente de información a otras investigaciones, asimismo permitirá lograr mayor conocimiento, compromiso, trabajo en equipo, para disminuir la resistencia al cambio en el personal docente de la empresa educativa.

Teniendo en cuenta, que son pocas las investigaciones a nivel correlacional que tratan las variables sujetos de estudio, el aporte de esta investigación se refiere a los instrumentos de recolección de datos ya que se construyó en base a la operacionalización de variables y se sometido al proceso de validez a través de juicio de expertos de la Universidad Ricardo Palma, es por ello que pueden ser utilizados para otras investigaciones.

En el aspecto social el estudio es relevante, en la medida que la presente investigación analizó el comportamiento humano del personal docente de la empresa educativa, desde su perspectiva, por ello se trata del análisis de las percepciones del personal docente de una empresa educativa, quienes emitieron su juicio de verdad relacionado con las respuestas propuestas en los instrumentos, dado que de los resultados generaron propuesta de mejoramiento de su condición laboral así como el mantenimiento de su status dentro de la organización y fortalecimiento de la condición laboral, e incrementando la seguridad personal así como un nivel emocional acorde a la realidad funcional por competencias.

1.4. Delimitación del Estudio

Delimitación temporal

El estudio de investigación es un tema de actualidad y de la realidad problemática de muchas empresas educativas y se desarrolló en un tiempo aproximado de 12 meses. Desde el 20 de Marzo del 2018 al 20 de Diciembre del 2019.

Delimitación espacial

El estudio se realizará en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Jr. Los Laureles Mza. C Lote 20 P.J. Las Praderas de Huachipa (Cerca de FAME) Lurigancho – Lima - Perú.

Por lo tanto las conclusiones a las que se llegaron sólo se podrán generalizar para el sector empresarial con características similares a la empresa del presente estudio.

Delimitación social

La investigación se centró en la comunicación interna y la resistencia al cambio, del personal docente de una empresa educativa.

Delimitación conceptual

En la actualidad algunas empresas de formación general no valoran la comunicación interna y la resistencia al cambio de los colaboradores.

En el 2008, Formanchuk refirió que: *“La comunicación interna juega un papel central en esta etapa porque, a través de las acciones correctas, puede lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos. Lo básico, lo operativo, lo esencial”*.

Y en el 2003, Kinicki y Kreitner, sostuvieron que la resistencia al cambio: *“Es una respuesta emocional y de comportamiento a amenazas reales o percibidas respecto de una rutina de trabajo establecida”*.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo general

- Determinar la relación entre la comunicación interna y la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión esencial con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.
- Explicar cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión operativa con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.
- Analizar cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión estratégica con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.
- Identificar cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión valorativa con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.
- Explicar cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión motivacional con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.
- Analizar cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión aprendizaje con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.

- Identificar cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión inteligencia con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.Marco Histórico

2.1.1 Marco Histórico de Comunicación Interna

La comunicación interna logra consolidar su relevancia a partir de los años 90, en ese sentido diversos autores han indicado cuales son los componentes que intervienen en esta gestión.

Sin embargo, Heinemann y Gancho, (1980) refieren: “que la comunicación es proceso dinámico entre individuos y/o entre grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad. La estructura de este proceso es expresión de las relaciones que median entre los participantes de la comunicación”.

Kreps, (1990), indicó que los procesos de comunicación interna buscan lograr dos cosas, la primera se refiere al establecimiento de una estructura y la segunda está vinculada a la estabilidad organizacional. Adicional a ello sintetiza las funciones en cuatro punto: Diseminar, que comprende las regulaciones que imparte la organización; coordinar las actividades para el cumplimiento de tareas; proporcionar retroalimentación y socializar.

Por otro lado, Morales, F. (2001) señala que: “En la década de los 70, surge una cantidad impresionante de libros cuyo tema central era la comunicación. Paradójicamente antes de que apareciera el interés específico por la comunicación, en la década de los 40 hubo una cantidad respetable de artículos sobre un nuevo concepto, denominado comunicación organizacional”.

Modelo de los ocho factores para implementar un proceso de cambio

Kotter (1995), desarrolla un modelo que: “comprende ocho factores que debidamente armonizados permiten generar un óptimo y exitoso cambio organizacional”, que son:

Necesidad sentida: Considera que “el tiempo óptimo para intervenir en un entorno organizacional es cuando existe tensión suficiente en el sistema para motivar a los miembros a buscar métodos o soluciones opcionales, para lo cual, previamente el personal debe ser informado acerca de los problemas existentes. Es prioritario que la necesidad sentida se extienda a aquellos directivos que deben autorizar la utilización de los recursos requeridos para emprender el programa de cambio”, Kotter (1995).

Apoyo visible de la alta dirección: Es prioritario para que la propuesta de cambio planeado tenga éxito; el liderazgo de la dirección general es necesario para vencer la inercia y el miedo de fracasar que podría presentarse en los demás miembros de la organización, Kotter (1995).

Clarificación gradual: Previamente, los directivos deben dejar bien en claro en cada uno de sus trabajadores, las respuestas a estas preguntas “¿Qué significa esto para mí? ¿Me irá mejor?”; además de un número casi ilimitado de preguntas específicas relacionadas con el status quo en la entidad; por ello, los directivos deben proporcionar información anticipada acerca del cambio que se planea, Kotter (1995).

Instrumentación y apoyo: Implica que la organización debe priorizar “el proporcionar instrucción o capacitación formal al personal, conjuntamente con tiempo y energía equivalente, que permita el amoldarse a los nuevos requerimientos; de forma paralela, los directivos deben proporcionar apoyo emocional escuchando con empatía, reconociendo los

sentimientos de un empleado, otros. Por tanto, la introducción gradual de los cambios contribuye a facilitar la aceptación”, Kotter (1995).

Modificación de los subsistemas componentes: Se presenta con frecuencia en: “las organizaciones, que se ven atrapadas en sistemas de creencias y prácticas que ya no son soluciones adecuadas a los problemas; por tanto, es más probable que los cambios que se intentan en las organizaciones prosperen si comprenden varios subsistemas relevantes en lugar de uno sólo; es decir, los programas de cambio deben modificar a la vez, las características estructurales (organizacionales) y las características tecnológicas (laborales)”, Kotter (1995).

Aumento de la autoestima: “Las reacciones ante el cambio, y la efectividad de los esfuerzos de cambio, tienden a ser favorables en la medida que los cambios eleven el sentido de autoestima de los colaboradores”, Kotter (1995).

Participación: “Cuando el personal se encuentra involucrado en el proceso de cambio, mejoran las reacciones ante el mismo y la efectividad de los esfuerzos de cambio planeado; es decir, su actitud para adecuar a este proceso”, Kotter (1995).

Presentación de los beneficios del intercambio: Implica que se hace necesario, que los directivos proporcionen prestaciones adicionales a los empleados para facilitar la aceptación de los cambios pretendidos, Kotter (1995).

Robbins, (1999) divide la comunicación en tres tipos: comunicación ascendente, la cual fluye hacia arriba; comunicación descendente, la cual se trasmite hacía los niveles más bajos y la comunicación lateral, que tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo.

Gibson, J. (2002), nos dice que “los escritos sobre comunicación pueden rastrearse desde los griegos hasta autores contemporáneos, y sirve de punto de partida según la orientación filosófica que tenga el comunicador. En los escritos de los griegos, la comunicación no es ciencia, y a veces ni siquiera un término preciso, sino solo una noción implícita, que hay que reconstruir”.

Para fines de esta investigación se va a tomar en cuenta el aporte de Formanchuk A. (2008), quien define la comunicación interna como un fin y no como un medio, el cual permite que las cosas se realicen, alineándonos para alcanzar las metas organizacionales. Nos presenta siete áreas, las que brindan valor a la comunicación interna:

- Esencial: Comprende la interacción entre áreas y disposición a la comunicación desde una perspectiva multidimensional.
- Operativa: Responde a que todo involucrado sepa lo que tiene que hacer, porque está en ese rol y que se espera de su actividad.
- Estratégica: Reconocer el objetivo de la organización y sepan por que hacen lo que hacen.
- Valorativa o Cultural: “Los valores y objetivos de la organización sintonicen con los de los miembros que las integran (viceversa)”.
- Motivacional: Querer hacer.
- Aprendizaje: Brindar retroalimentación de la labor realizada.
- Inteligencia: Un espacio de aporte para mejorar la organización.

En base a lo planteado por el autor, la comunicación interna es considerada como: “una herramienta que permite que la organización exista y que la gente que la integra sepa hacer su tarea, sepa por qué hacerla, sepa cómo hacerla, quiera hacerla, sepa cómo la hizo y proponga cómo hacerla mejor”.

Gibson, (2002) indica que: “la comunicación es la transmisión de información y sentimientos mediante el uso de símbolos comunes verbales y/o no verbales”.

“Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala”. Gibson, (2002).

En resumen, la comunicación puede entenderse como: “un intercambio, interrelación, como diálogo, como vida en sociedad, todo ello relacionado indiscutiblemente con las

necesidades productivas del hombre y no puede existir sin el lenguaje. Comunicación es pensamiento compartido y no puede existir pensamiento sin palabra”. Gibson, (2002).

“A través de símbolos (gráficos o verbales) se emite un mensaje por medio de un canal hacia un receptor, en un esfuerzo por compartir la información. Este mensaje debe incluir códigos que sean comunes tanto al emisor como al receptor para que el objetivo del acto de emisión del mensaje se cumpla, o sea, para hacer eficaz la comunicación”. Gibson, (2002).

La comunicación puede tener dos acepciones:

- **El proceso de intercambio de información.** “Constituye un reflejo, más o menos fiel de la realidad. Abarca documentos impresos, videos, fotografías, un disco magnético (cualquiera que sea su contenido) etc. Incluye el traslado físico de soportes como periódicos, revistas, fotos). Una información interviene en comunicación cuando el mensaje además de ser significativo para el sujeto, propicia un cambio de actitud definitiva o temporal”.
- **Comunicación social.** “Donde lo primario no es lo físico, sino los procesos intelectuales para hacer llegar la información hasta las personas receptoras. A través del proceso de comunicación social se trasmite el resultado de la actividad de los hombres y desde sus orígenes posibilitó la transmisión de ideas, pensamiento y experiencias vividas, pero también de los conflictos, necesidades y las aspiraciones de los hombres”.

2.1.2 Marco Histórico de Resistencia al Cambio

Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, cambio es la “*acción o efecto de cambiar*”, donde cambiar se define como “*dejar una cosa o situación para tomar otra*”. Con el fin de aplicar esa transición de un estado a otro al ámbito de las organizaciones, se completa el sustantivo “*cambio*” con el calificativo de “*organizativo*”, sin intención de limitar a cambios en la forma de organizar, sino considerando que se alude a cambios en una empresa.

Desde los estudios de Kurt Lewin (1947) se genera información sobre la resistencia al cambio desde una perspectiva de comportamiento, que denotan las acciones que las personas realizan frente a una situación de cambio, sin embargo al transcurrir del tiempo, este constructo ha abarcado más elementos que actualmente no se pueden dejar de lado.

Collerete (1998), define la resistencia al cambio como: “La expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio. En el lenguaje del modelo de los campos de fuerza, diríase que se trata de la emergencia de fuerzas restrictivas encaminadas a limitar u obstruir la iniciativa de cambio” (p.104).

“Por ello se concibe que este es un factor emocional y de cultura dado que en el tiempo se estabiliza de procedimientos y la rutina se vuelve una concepción psicológica de pasividad, esto ocurre en muchos aspectos de la vida en común, sin embargo está reñido con la dinámica de la evolución de la ciencia y la tecnología, más aun con las organizaciones productivas y que implica a las instancias administrativas”. Collerete (1998).

“De acuerdo con el enfoque de la psicología para aprender hay que dejar salir lo que se sabe, este procedimiento en la psicología organizacional desarrollado por Robbins es conocido como reaprendizaje, dado que la reestructuración mental es un proceso donde el conflicto por dejar de hacer lo que se hace siempre resaltara ante la posibilidad de hacer algo nuevo. Por ello en las organizaciones públicas especialmente del sector educación aún se evidencia que algunos miembros de una organización pública tienden a tener reacciones negativas ante un nuevo cambio que obstruyen el proceso y demoran o no se consigue el resultado esperado”. Collerete (1998).

Por su parte Lorenzo, J. (2000) distingue las tres formas de resistencia al cambio, lo cual compete el estado cognitivo, que refiere a una opinión diferente al cambio; estado emocional, que son los sentimientos negativos que puede tener hacia el cambio y por último el comportamiento, que son las acciones en contra de este cambio. Indicando que el análisis debería realizarse de manera independiente.

Al respecto, Kinicki y Kreitner (2003), definieron que: “la resistencia al cambio, corresponde actitudes que demuestran los empleados acerca de las innovaciones que suelen presentarse en las organizaciones, implica decir que la resistencia al cambio hasta cierto punto, pues se trata de una reacción normal del ser humano, por ello la persona lo percibe como algo incómodo o amenazador, no obstante evitara tensiones innecesarias tratando de mantener un nivel confortable”. (p. 412)

“Una recomendación para superar este proceso se encuentra definido en la psicología evolutiva, el desequilibrio es propio del no saber qué hacer, del temor y de la inestabilidad, sin embargo el segundo proceso es asimilar lo que sucede es decir concebir que las cosas ya no son los de antes y finalmente se adapta a las nuevas circunstancias y es el momento justo del emprendimiento”. Kinicki y Kreitner (2003)

“Una explicación sumamente social es la edad, todos nos resistimos a llegar a viejos pero inexorablemente se alcanzaría esa realidad y se vivenciaría a las nuevas generaciones, con conductas diferentes a las nuestras, por ello en la dinámica de la industria lo que se planifica se realiza creando o simulando contextos del futuro”. Kinicki y Kreitner (2003).

Sin embargo para Covey (2005) “el cambio y la resistencia son aspectos de un mismo proceso, una gestión eficiente supone en primer lugar una adecuada comprensión de la resistencia, como una dimensión inseparable del cambio y como una oportunidad de contar con retroalimentación, que puede potenciar y orientar las transformaciones de la asociación”.

Borgucci (2008), menciona que: “la Resistencia al cambio implica dos razones, la pérdida de lo conocido es decir la hostilidad por las nuevas reglas de trabajo, mientras que el segundo es la pérdida de lo personal, es decir la pérdida de status que uno ha conquistado”.

“Por ello las empresas que cuentan con el personal idóneo saben que tienen que motivar a la dinámica de buscar conocimientos de la formación continua de que lo que se conoce posiblemente mañana ya sea obsoleto por lo tanto hay que tener la apertura para conocer lo nuevo, para poder sostener nuevos problemas y asumir nuevos retos, el aprendizaje

organizacional lleva a ello, por eso la implementación en las empresas de un área denominado I+D que indica investigación y desarrollo, la cual es vital para mantenerse a la vanguardia de los continuos movimientos de orden financiero de apertura comercial y sobre todo de las relaciones intersectoriales”. Borgucci (2008).

Continuando con Borgucci (2008), “refiere a la resistencia al cambio como una incertidumbre de las causas y efectos del cambio y la consecuencia de las debilidades en los cambios propuestos (p. 445). En la misma línea de análisis dentro de la teoría organizacional se encuentra a Méndez (2015), quien menciona que la resistencia al cambio puede ramificarse en proposiciones más específicos como: (a) Sentimiento de perder la zona de confort, es decir el temor ante las nuevas formas de los procedimientos, el cual sea reflejado en cambiar los hábitos y rutinas; (b) Incertidumbre ante procedimientos diferentes y nuevos, implica el no saber que se espera con el cambio, (c) Temor por perder poder frente a los procesos adelantados, (d) Aumento de las labores diarias, pudiendo ser ocasionados por los nuevos cambios. Inconformidad a las entidades de estado, por un supuesto desconocimiento a lo que se plantea con los cambios”. (p. 21).

“Ante ello, cabe precisar, que la modernización del estado ha generado un nuevo proceso dentro del desarrollo de la gestión pública, los servicios son priorizados, las esencias de contratación laboral ha cambiado pasando a una etapa de meritocracia que sin embargo aun con la imperfección está dando resultados concordantes con la necesidad de impulsar el crecimiento del aparato público”. Borgucci (2008).

Chiavenato (2009), nos habla de tres factores de la resistencia al cambio: Aspectos lógicos, que derivan del tiempo y esfuerzo necesarios para que una persona se adapte al cambio y a los nuevos deberes y tareas que debe aprender. Aspectos psicológicos, son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio, temer lo desconocido, desconfiar del liderazgo del gerente o percibir que su empleo está en riesgo. Aspectos sociológicos, desde la perspectiva de los intereses del grupo y valores sociales, alianzas políticas y posturas sindicales.

García, A. (2011), menciona que lo apropiado es abordarlo desde un enfoque multidisciplinario donde se integre lo cognitivo, emocional y comportamiento, con la

intención que ello permita “calibrar el grado de resistencia al cambio e incorporar los estados que definen la secuencia del pensamiento – sentimiento – acción frente al mismo. El estudio de García propone adicionar variables de todos los niveles, relacionados al individuo, desde el punto del autoestima; con el contexto específico de cambio distinguiendo tanto el proceso como la implicación del empleado, así como los resultados esperados; y con el contexto estructural de la organización (cultura organizativa), destacando el efecto moderador del autoestima”.

Los investigadores López, Restrepo y López (2013), “refirieron que la Resistencia al cambio: es un síntoma absolutamente natural, el desconocimiento está generalmente ocasionada por: (a) Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. Generalmente se existe cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales; (b) Visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto; (c) Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente por que perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación” (p. 153).

“De ahí se concibe que un proyecto de cambio puede originar cierto conflicto al ser integrado o aceptado en una organización, sobre todo por la falta de conocimiento sobre el proyecto y su impacto en la labor cotidiana, también se puede deber a la visión parcializada en el ambiente exclusivo sin evaluar los resultados en toda la organización, antes de implementar un cambio se debe integrar programas de capacitación e información”.

Por otra parte García, M. (2013), “indica que uno de los elementos de la resistencia laboral es la fijación de los nuevos retos de la empresa y la visión de mayor apertura al mercado externo, así como de buscar nuevas metas, por ello no solo pasa por una condición psicológica sino que también es un proceso social, dado que el creer que uno está desfasado no permite reconocer sus fortalezas, asimismo desde el aspecto

tecnológico el temor se gesta que si realiza nuevos trabajos le costara mucho aprender y quizá ya no valga la pena intentarlo”.

Así mismo Morales, F. (2014) “indica que la Resistencia al Cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones. Por tanto se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio”.

En consecuencia se asume que la resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial y esta se gesta ante la incertidumbre del no saber qué sucederá, ante la posibilidad de fracasar, por ello para generar el cambio lo primero es la concepción de sus posibilidades y de sus capacidades es decir se traduce en un elemento psicológico que repercute dentro de la dinámica social pero que se inicia en lo personal.

Por ello, el abanico de posibilidades de respuestas a las situaciones de cambio, dado que se puede esperar a nuevas funciones, cubrir nuevas expectativas así como establecer nuevas relaciones, este temor es justamente ante la posibilidad de no ser aceptado, sin embargo la incertidumbre también es una fortaleza pues se tiene la oportunidad de empezar de nuevo todo un proceso de gestión de lograr metas postpuestas por distintos factores. Un ejemplo es la condición laboral, la persona se acostumbra a su centro de labor, a las rutinas que tiene y solo espera su jubilación, pero cuando esto sucede se encuentra con la situación de que no aprendió hacer otras actividades y se convierte en un ser sin posibilidades.

2.2. Investigaciones Relacionadas con el Estudio

2.2.1. Investigaciones Nacionales

Peña, E. y Prado, R. (2018) en su investigación titulada “Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno regional de Ayacucho. 2016”; tesis para optar el grado de Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad, otorgada por la Universidad Privada Norbert Wiener de Lima donde la investigación presenta como objetivo principal el “determinar la correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo

en equipo del personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, en el año 2016. El tipo de investigación fue básica puesto que se buscó aportar al conocimiento, de nivel correlacional, siendo el diseño no experimental, la técnica de recolección fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, el enfoque cuantitativo, la muestra fue de 75 empleados y el muestreo aleatorio. Se encontró que existe relación inversa y significativa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo en la Sede Regional (valor de $Rho = -0,420$ y $p = 0,000$); también que no existe relación entre la inercia y el trabajo en equipo (valor de $Rho = 0,132$ y $p = 0,445$); que existe relación inversa y significativa entre la participación y el trabajo en equipo (valor de $Rho = -0,478$ y $p = 0,000$), entre la negociación y el trabajo en equipo (valor de $Rho = -0,418$ y $p = 0,000$), entre la coerción y el trabajo en equipo (valor de $Rho = -0,321$ y $p = 0,005$); por tanto, se aceptó la hipótesis general!”.

Ricaldi, H. (2018) en su investigación titulada “Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate – 2017”; tesis para optar el grado de Maestro en Gestión Pública otorgada por la Universidad Cesar Vallejo de Lima donde “el tipo de investigación utilizado fue el diseño no experimental, la población utilizada fue de 217 trabajadores administrativos de los regímenes laborales, Decreto Legislativo N° 276 y el Decreto Legislativo. N° 1057; teniendo una muestra de 138 trabajadores, no obstante para el presente trabajo de investigación la técnica utilizada fue la encuesta a través de un cuestionario que consta de 24 preguntas por cada variable, dicho instrumento fue validado por el método de criterio de jueces y se determinó su confiabilidad estadística con el coeficiente Alpha de Cronbach, siendo igual a 0.896, con la cual se determina altamente confiable, siendo igual a 0.896 con la cual se determina altamente confiable. Luego del procesamiento de datos, su análisis e interpretación se arribó a la conclusión que existe relación inversa y significativa entre la Desarrollo organizacional y la Resistencia al Cambio. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.01; $Rho = -0.825^{**}$)”.

Melgarejo, A. (2017) en su tesis de maestría titulada “Gestión del talento humano y comunicación interna en trabajadores profesionales de la Oficina General de Administración del MINEDU. Lima. 2016”, tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública otorgada por la Universidad Cesar Vallejo Lima – Perú, donde: “la población o universo de interés en esta investigación, estuvo conformada por

la población fue 60 trabajadores profesionales de la Oficina General de Administración del MINEDU. Lima. 2016, se consideró una muestra igual a la población en las cuales se han estudiado las variables: gestión del talento humano y comunicación interna. El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los cuestionarios de gestión de talento humano de Pachas y el cuestionario de comunicación interna de GF Asesores, todos con escala de Likert, que brindaron información acerca de la relación que existe entre las variables de estudio en sus distintas dimensiones. El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.805 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000$

Vizcarra, A. (2015) desarrolló una investigación denominada “La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la Región de Salud PNP Tacna, en el año 2013”; tesis para optar al grado de Magister en Administración y Gestión estratégica de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua; donde: “el tipo fue básico de nivel correlacional, de diseño no experimental y de enfoque cuantitativo; siendo la muestra, el personal asistencial y administrativo, que fueron 51 personas; se concluyó que existe una influencia significativa de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral; además se encontró que el personal se caracteriza por un nivel bajo de resistencia ante situaciones de cambio; es la dimensión “Factores organizacionales globales”, la que generan en el personal un mayor nivel de resistencia. El personal se caracteriza por un nivel de desempeño laboral 32 aceptable; es la dimensión “Satisfacción al usuario” es el aspecto más destacado, siendo el “Crecimiento personal” el aspecto a priorizar; y existe una relación significativa entre los indicadores de la resistencia al cambio y los indicadores del desempeño laboral (si disminuye el nivel de resistencia al cambio en el personal, ello generará que su nivel de desempeño laboral mejorará)”.

Chunga, L. (2014), en su tesis de maestría titulada “Resistencia al cambio y capacidades gerenciales en directivos y comerciantes del centro comercial de Bellavista”, sustentada en la Universidad Nacional del Callao, cuyo objetivo general fue: “Elaborar un modelo de direccionamiento estratégico que influya en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes del Centro Comercial Bellavista de la Región Callao, con una

población de 268 personas, entre ellos 1 presidente, 1 vicepresidente, 1 gerente general, 1 secretaria de asistencia social, 1 secretaria de economía, 1 secretaria de tesorería y 262 comerciantes (socios), con un tipo de investigación descriptivo correlacional, por lo que se concluyó que el 22 direccionamiento estratégico y las capacidades gerenciales estén relacionados entre sí y de forma positiva, por ello la gerencia debe capacitar a los directivos y comerciantes (socios) para incrementar el grado de competitividad, para aceptar el cambio y adaptarse a las exigencias que obliga la globalización, también se debe implementar estrategias corporativas para acrecentar la competitividad del centro de abastos, asimismo los comerciantes deben tener todo el deseo y compromiso de servir al cliente”.

Montero, A. (2014) en su tesis de maestría titulada “Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos”. Universidad UNAP. Iquitos. La investigación tuvo como objetivo: “Establecer la relación entre la Comunicación Interna y la gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas. Descriptiva, correlacional, no experimental, cuantitativa, la población por la totalidad del Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Institución, 56 (31 entrevistados para gestión organizacional) y (25 entrevistados para comunicación interna). La selección de la muestra se hizo en forma no aleatoria por conveniencia. El instrumento de recolección de datos fue: El cuestionario para ambas variables. El autor concluye que: Al Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Institución”, del Distrito de Iquitos mejorar la comunicación dentro de su institución desarrollando tipos, canales e instrumentos de comunicación eficaces. Al Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos mejorar la gestión organizacional en su estructura formal e informal. La comunicación interna en la Institución, del Distrito de Iquitos fue trabajada en dos dimensiones: Tipos de comunicación cuyas variables fueron: Descendente, ascendente, lateral u horizontal y diagonal u oblicua. Los canales e instrumentos cuyas variables fueron: orales, escritas y electrónicas. La Comunicación Interna del Personal Directivo, Docentes, administrativos en la, del Distrito de Iquitos durante el año 2013 está de acuerdo con 10.4 (41%). La Gestión Organizacional del Personal Directivo, Docentes, administrativos en la Institución del Distrito de Iquitos durante el año 2013 está de acuerdo con 16.3 (52.7%). La comunicación interna se relaciona directamente con la

Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos”.

2.2.2. Investigaciones Internacionales

Catalán, R. (2016) presentó a la Universidad Francisco Landívar de Caracas Venezuela la tesis de maestría titulada “Factores predominantes de gestión organizacional y la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de Escuintla”; “la presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación entre los factores predominantes de la gestión institucional y la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de Escuintla, se llevó a cabo con una población conformada por 39 colaboradores que laboran en el periodo de reparación, comprendidos en un rango de edad entre 17 a 65 años, el periodo de laborar en la empresa oscila entre 3 meses a 20 años, 24 hombres y 15 mujeres. Para lograr los objetivos trazados se elaboró y validó el cuestionario de resistencia al cambio laboral que consta de 28 ítems, con una escala tipo Likert, la cual mide los factores de resistencia. El estudio es de tipo descriptivo con diseño cuantitativo, con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, se tabularon los resultados y utilizaron gráficas de barras para presentar los resultados de cada uno de los ítems del cuestionario de resistencia al cambio. Se concluyó que existe relación directa entre los factores de predominantes de la gestión organizacional con la resistencia individual, implementación de nuevas políticas y nuevas funciones”.

Ramos, A. (2016) en su tesis de maestría titulada “La comunicación interna y los conflictos laborales internos de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad – ARCONEL”; tesis para optar el grado de Maestro en Desarrollo del Talento, otorgada por la Universidad Simón Bolívar Ecuador. “El objetivo del trabajo de investigación fue establecer y definir parámetros que permitan mejorar las relaciones laborales en la Agencia de Control y Regulación de Electricidad ARCONEL, a fin de potencializar todos los recursos e influir sobre la acción en beneficio de la institución. Se inicia con una descripción de la Agencia, su misión, visión, objetivos estratégicos, atribuciones y estructura organizacional. Se incluye el marco conceptual considerando el clima laboral y sus dimensiones, la cultura organizacional, satisfacción laboral, conflictos laborales

y su resolución, relaciones de poder. Posteriormente, se realiza un diagnóstico de la ARCONEL con la realización de entrevistas a informantes calificados y la aplicación de encuestas a los servidores, se realiza un análisis que permite identificar el manejo de la comunicación y conflictos laborales, donde encontramos varias situaciones para mejorar la comunicación interna, las relaciones personales entre sus integrantes y su ambiente laboral. Finalmente, se plantea una propuesta de plan de comunicación interna, a fin de establecer estrategias que permitan dirigir, orientar, motivar y propiciar un clima que incentive la participación del personal reduciendo a la mínima expresión los conflictos laborales. Finalmente las conclusiones y recomendaciones”.

Escudero, S. (2015) presentó la investigación para la Facultad de Humanidades de la Universidad Veracruzana en México la tesis de maestría titulada “Desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones”; “El objetivo del estudio fue determinar la relación entre el Desarrollo Organizacional y la resistencia al cambio como dos factores fuertemente interrelacionados; consecuencia del dinamismo del entorno impuesto principalmente por la competitividad en el que se encuentran las organizaciones actuales. Es una investigación sustantiva, de diseño no experimental correlacional, tuvo como población 190 colaboradores de ello la muestra probabilística fue de 126 participantes. La conclusión indica que el desarrollo organizacional está relacionado de manera inversa con la resistencia al cambio, asimismo se aborda el tema del cambio qué es, cómo llevarlo a cabo, significado de la resistencia al cambio, indicios de la resistencia al cambio, variables psicológicas de la resistencia al cambio, qué podemos hacer para disminuir esta resistencia al cambio y qué condiciones favorecen al cambio”.

2.3. Estructura Teórica y Científica que Sustenta el Estudio

2.3.1. Estructura Teórica y Científica que Sustenta la Variable Comunicación Interna

La variable comunicación interna se respalda en la teoría de Formanchuk (2008), quien sostiene que: *“la comunicación interna es un proceso a través del cual se comparte un significado, ya sea que se presente como una conversación*

informal, interpersonal, de grupo o un discurso en público. Incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, prejuicios y retroalimentación” (p. 20)

Así mismo Formanchuk (2008), indica que la comunicación interna tiene 7 dimensiones, las cuales describiremos a continuación:

a) Dimensión Esencial

Para Formanchuk (2008), “una organización nace a partir de una conversación, es el resultado de un “compromiso conversacional”. “Esto significa, básicamente, que todo comienza con un diálogo, con una palabra fundadora que pone a andar la rueda”.

Por ejemplo: “antes de que China armara los Juegos Olímpicos, fue necesario que un chino le haya dicho a otro: “¿Qué te parece si hacemos los Juegos acá?”. “Del mismo modo, antes de que una familia se vaya de vacaciones a una playa, alguien tuvo que manifestar que le parecía buena idea ir a descansar a ese lugar, y realizar las negociaciones correspondientes con los que no estaban de acuerdo. En fin, no importa la magnitud del proyecto ni las complicaciones posteriores, siempre debe haber lo que yo llamo un” “PVI” (Puntapié Verbal Inicial) porque “todo emprendimiento humano brota de una comunicación (lo cual nos demuestra que no sólo los dioses crean mundos a partir de la palabra)”.

“Una vez que el proyecto está configurado, la comunicación vuelve a entrar en juego para ponerlo en marcha. Los libros dicen que una organización son dos o más personas que se vinculan para alcanzar sus objetivos. Esta vinculación consiste en que los miembros coordinen sus actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades. ¿Cómo logran hacerlo? A través de la comunicación, desde luego. De hecho, si buscamos su raíz etimológica, descubrimos que la palabra “comunicación” significa “poner en común”. Por eso la considero un recurso clave, porque tanto una familia, una empresa multinacional o una Nación, deben generar espacios de encuentro para alcanzar sus metas”. Formanchuk (2008).

“Incluso podríamos decir que la comunicación es más que un “recurso”, es el “ser” de la organización, su combustible, su fluido vital. Alimenta todas sus áreas, es multidimensional, une cada parte y es indispensable para su existencia y supervivencia: si no hay comunicación, la actividad organizada no existe”. Formanchuk (2008).

b) Dimensión Operativa

Según Formanchuk (2008), *“la comunicación permite crear la organización y generar el acuerdo de base. El paso siguiente es que las personas se pongan en acción para alcanzar los objetivos pautados”*.

Formanchuk (2008), indica que: *“La comunicación interna juega un papel central en esta etapa porque, a través de las acciones correctas, puede lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos. Lo básico, lo operativo, lo esencial”*. Esto implica comunicar:

- “Para quién están trabajando: qué es la organización, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado, etc”.
- “Dónde están trabajando: cuál es su lugar dentro de la estructura, a quién responden, cómo son los vínculos y las relaciones”.
- “Cuáles son las normas de trabajo: horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios, normativas, etc”.
- “Qué tienen que hacer hoy: información acerca de su puesto, su trabajo y sus actividades”.
- “Qué tienen que hacer mañana: todo lo que impacta, como ser los cambios de procedimiento, de horarios, de tareas o de responsabilidades”.

c) Dimensión Estratégica

Formanchuk (2008), señala que: *“cuando se implementa acciones de comunicación interna dentro del plan estratégico, lo hacemos con el objetivo de que los miembros de la organización sepan por qué hacen lo que hacen”*. “Un buen

ejemplo lo brinda esa historia de los tres hombres que están poniendo ladrillos, y que cuando le preguntan a cada uno acerca de su trabajo, el primero responde que está” *“colocando un ladrillo arriba del otro”*, el segundo *“levantando una pared”*, y el tercero *“construyendo una iglesia para el pueblo”*.

Según Formanchuk (2008), *“Las diferentes respuestas se deben, justamente, a las diferentes comunicaciones estratégicas que cada uno recibió por parte de la organización, y uno puede suponer que la última persona es la que va a brindar lo mejor de sí porque”*:

- “Se siente orientada: ya sabe hacia dónde está yendo. Conoce el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la organización”.
- “Se siente comprometida: sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales”.
- “Se siente respetada: ya no es más un simple colocador de ladrillos”.
- “Se siente valorada: alguien le explicó la trascendencia de su trabajo y le confió cuál es el objetivo final”.
- “Se siente motivada: trabaja por una causa mayor y más importante”.
- “Se siente integrada: forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto”.
- “Se siente contenida: conocer el objetivo de la tarea permite, entre otras cosas, bajar la conflictividad y el malestar que genera la incertidumbre. Las personas que no reciben comunicación estratégica pueden llegar a juzgar que muchas de las cosas que hacen son inútiles o que la organización se las ordena por capricho, malevolencia o estupidez”.

d) Dimensión Valorativa

Formanchuk (2008) indica que: “es relevante lograr que los valores y objetivos de la organización sintonicen con los de los miembros que la integran (y viceversa)”. “Cuando trabajamos la Dimensión Valorativa buscamos generar esta comunión para que la gente se implique profundamente con su tarea, experimente la trascendencia de sus acciones y se sienta orgullosa por la manera en que se hacen

las cosas. Porque, en definitiva, las organizaciones de todo el mundo tienen objetivos similares: fabricar automóviles, armar un concierto de música para comprarle un tomógrafo a un hospital, mudarse a un nuevo hogar, aprobar un examen, brindar servicios financieros, triunfar en una elección legislativa, construir rutas o ganar un partido de fútbol. Lo que diferencia a cada organización es la forma de alcanzar esas metas”. “Por eso, una persona puede ingresar con mucho entusiasmo a una empresa pero a la semana huir despavorida por lo que vio, por lo que descubrió, por el modus operandi, por la forma en que ahí se consiguen y se hacen las cosas. Si volvemos al ejemplo de los tres hombres, pensemos qué sucedería si uno de ellos se entera de que los fondos para construir esa iglesia provinieron de una donación que hizo un narcotraficante, y que esto fue avalado por el cura del pueblo, ¿seguiría levantando la pared?”.

Entonces, gestionar la “*Dimensión Valorativa*” implica comunicar:

- “Cómo se hacen las cosas en la organización”.
- “Cuál es la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética”.
- “Qué está permitido y qué no”.
- “Qué cosas se perdonan y cuáles no”.
- “Qué es lo que está por encima de todo”.
- “Desde luego que además de enunciarlo (la parte más fácil) se debe demostrar con hechos. No hay nada más inútil y contraproducente, por ejemplo, que empapelar una empresa con afiches que enumeran los valores corporativos al tiempo que se llevan adelante prácticas que van en la dirección opuesta”.

“La comunicación de valores es una de las más difíciles de gestionar porque debe ser 100% verdadera, demostrable y aplicable. No hay margen de error. En una organización pueden modificarse los objetivos, las tareas y las responsabilidades, pero los valores no son flexibles, no son circunstanciales. La organización nace con principios (aunque no los escriba y no sea consiente de ellos) y se tiene que hacer cargo de su elección y sus consecuencias. Si nace con buenos valores y los

comunica correctamente, logra integración, unidad, fortaleza y atracción”. Formanchuk (2008).

e) Dimensión Motivacional

Formanchuk (2008), sostiene que: *“la persona sabe hacer su trabajo, sabe por qué debe hacerlo, sabe cómo hacerlo ahora falta lo más importante: ¡que quiera hacerlo! Esta es la piedra angular del proceso porque no nos sirve de nada tener al mejor delantero si no quiere patear al arco”*.

“Motivar al otro es un desafío, demanda un trabajo artesanal, personalizado y minucioso, porque cada persona tiene intereses particulares. Cuando uno trabaja la “Dimensión Motivacional” busca generar comunicaciones positivas para que la gente”:

- “Se sienta orgullosa de formar parte de la empresa o vea perspectivas de crecimiento y oportunidades”.
- “Sienta que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece”.
- “Se sienta comprendida, valorada y escuchada o se sienta tratada como una persona, no como un recurso humano”.
- “Tenga una actitud positiva que favorezca el buen clima y las relaciones interpersonales”.

f) Dimensión Aprendizaje

Formanchuk (2008), señala que *“mientras la persona realiza la tarea, es oportuno abrir una Dimensión de Aprendizaje. Básicamente es un espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual”*. La clave es que cada miembro sepa cómo puede mejorar lo que está haciendo”.

“Pensemos que la organización vive en equilibrio dinámico, y que para seguir en el mismo lugar –ni siquiera para avanzar– debe realizar ajustes constantemente. Esto implica que el espacio de aprendizaje debe ser simultáneo a la tarea. ¿De qué sirve darle feedback a una persona cada doce meses? Es disparatado. Es como si un director técnico viera jugar a su equipo sentadito y calladito y recién le diera sus indicaciones cuando terminaron los 90 minutos. No le sirve a nadie. Entonces, los comunicadores debemos procurar que la organización”:

- “Abra espacios de diálogo”.
- “Defina claramente lo que espera de una persona”.
- “Preste atención a la gente y a su desempeño”.
- “Busque medidas objetivas de evaluación”.
- “Accione con justicia”.
- “Transmita que los ajustes son normales y positivos en sí mismos”.
- “Elija personas adecuadas para dar retroalimentación”.
- “Asuma el feedback como una cultura y no como una herramienta”.
- “Brinde retroalimentación en forma constante y no sólo a fin de año o cuando lo exige alguna normativa externa”.

g) Dimensión Inteligencia

Formanchuk (2008), “denomina inteligencia porque implica abrir un espacio de diálogo donde las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la organización. El impacto de esta dimensión es gigante para la organización porque”:

- “Le permite crecer, aprender y mejorar”.
- “Puede adelantarse a los cambios o a los problemas”.
- “Motiva a la gente, porque a todos nos gusta que nos traten como personas inteligentes y nos escuchen, nos valoren, nos premien las ideas y nos permitan llevarlas adelante”.
- “Potencia el capital humano”.

Así mismo, Formanchuk (2008), sostiene que: “Este espacio participativo también puede darse al comienzo del proceso, en la etapa operativa. Ahí mismo las personas pueden hacer propuestas y definir conjuntamente el plan de acción. Pero también es útil que se abra al final del recorrido, una vez que ya hicieron el trabajo, una vez que tienen experiencia. Es el famoso feedback ascendente”.

Funciones de la comunicación interna

Se emplea en las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo (Amorós, 2010):

- **Control:** “La comunicación interna controla el comportamiento individual de los colaboradores. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal”. (Amorós, 2010).
- **Motivación:** “Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación interna”. (Amorós, 2010).
- **Expresión emocional:** “Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones”. (Amorós, 2010).
- **Información:** “La comunicación interna se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas dentro de la organización, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar”. (Amorós, 2010).

Teorías de la comunicación

Teoría de la Comunicación de Berlo, D. (1960): “La comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control... La eficacia o ‘fidelidad’ de la comunicación, no obstante, está sujeta a estrategias y no produce resultados ciertos, sino que puede estar avocada al fracaso, generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe. La eficacia radica, en buena medida, en eliminar, en un sentido amplio del término, los ‘ruidos’ que pueden distorsionar el propósito comunicacional”.

Teoría de Dwight Laswell (1948): Influido por las teorías conductistas, Lasswell supera, en buena medida, las posiciones previas sobre la linealidad estímulo-respuesta de la comunicación, al tiempo que abre nuevos espacios a la investigación.

“El proceso de la comunicación en la sociedad realiza cuatro funciones: a) vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen; b) correlación de los componentes de la sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno; c) transmisión del legado social y d) entretenimiento”

Teoría de Chester Barnard (1938): Conocida como teoría del comportamiento, “atribuye gran importancia a la comunicación, que se desprende de la teoría de la aceptación de la autoridad, en donde afirma que la autoridad depende de la decisión adoptada por el subordinado, en consecuencia de los mandatos que le ofrezca el superior. Esto ocurre cuando: el subordinado conoce y entiende la comunicación; que en el momento de su decisión crea que son incompatibles con el objetivo de la organización; que en el momento de su decisión considere que es compatible con su interés personal; y por último, que sea capaz mental y físicamente de actuar de acuerdo a ella”.

Martínez de Velasco Arellano, A. (2005:p.p 20-35), señaló que la comunicación se basa en cuatro teorías:

- **Teoría Clásica:** “... La comunicación organizacional en empresas con este enfoque es preponderantemente formal, oficial y vertical – sobretodo descendente –, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado, Martínez de Velasco Arellano, A. (2005:p.p 20-35).
- **Teoría Humanista:** “... La comunicación organizacional es un elemento central y definido”, Martínez de Velasco Arellano, A. (2005:p.p 20-35).
- **Teoría de Sistemas:** “... Una empresa comunica al medio no solo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etcétera”, Martínez de Velasco Arellano, A. (2005:p.p 20-35).

Teoría Contingente: “Sin lugar a duda, de la postura de Lawrence y Lorsch deriva la relevancia de la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante como en el que vivimos”, Martínez de Velasco Arellano, A. (2005:p.p 20-35).

2.3.2. Estructura Teórica y Científica que Sustenta la Variable Resistencia al Cambio

La variable resistencia al cambio se respaldará en el modelo de Lorenzo (2000, p. 52), que establece las siguientes dimensiones de la resistencia al cambio:

a) Dimensión de orden Lógico: Dentro de las cuales están:

- “Amenazas al poder y la influencia”.
- “La estructura organizacional, implica que el cambio o la innovación será exitoso, en la medida en que los patrones de autoridad, los canales de comunicación, la división del trabajo, las normas y los procedimientos, sean compatibles o que de alguna manera los apoyen”.

- “La necesidad de cambiar se define en términos de la percepción del personal acerca de la necesidad que tiene la organización de cambiar, la orientación hacia el cambio se define con base a la percepción que tiene el personal acerca de la disposición de la organización al cambio”.

“El potencial para el cambio, es la percepción del personal acerca de la capacidad real de la organización para involucrarse en él, lo cual depende del grado de compromiso y de las experiencias en cambios a organizacionales anteriores”. Lorenzo (2000).

b) Dimensión de orden psicológico: Se destacan los siguientes:

- “La percepción selectiva y retención, pueden impedir que una persona, perciba que el estatus quo es inadecuado, por diferentes razones, la persona puede tener dificultad en captar los problemas que requieren de un cambio significativo o las soluciones de éste cuando se les ha identificado”. Lorenzo (2000).
- “La falta de claridad acerca de las conductas requeridas para la innovación puede constituir una fuente de resistencia en las primeras fases de implementación del cambio, también la información incompleta o inadecuada, inicialmente puede provocar percepciones diferentes de las conductas que se esperan acerca de determinado rol en el proceso de cambio”. Lorenzo (2000).
- “De igual manera los factores ligados a la personalidad como: la baja capacidad de empatía, alto nivel de dogmatismo, escasa habilidad de manejar abstracciones, fatalismo y la motivación al logro puede limitar la motivación por reexaminar, evaluar y considerar diversas alternativas de conducta”. Lorenzo (2000).

c) Dimensión de orden sociológica: se tiene:

- “La solidaridad del grupo, ya que cuando se han establecido obligaciones mutuas, recíprocas, o tareas interdependientes, en un grupo social se produce

resistencia a los cambios o innovaciones que acentúan el individualismo”. Lorenzo (2000).

- “Cuando las expectativas acerca de la conducta de un grupo, son compartidas por otros grupos, éstas pueden dominar la conducta de aquel, y la resistencia surgiría si la influencia del grupo de referencia es fuerte, así mientras mayor es la amenaza que representa el cambio para un grupo, más activa será la oposición que despliega. En tal sentido el conformismo a las normas proveen, estabilidad y lineamientos que definen lo que unos individuos esperan de los otros”. Lorenzo (2000).
- “Es por ello, que tiende a existir resistencia, cuando los cambios son incompatibles con las normas existentes en un sistema social, en este sentido, al agente de cambio le resulta indispensable conocer las necesidades que las normas resuelven para el grupo, en este proceso, el conflicto constituye un factor que puede ser, tanto favorable como desfavorable, ante los cambios”. Lorenzo (2000).
- “Finalmente, la crítica a conductas habituales del grupo, se evidencian cuando el agente de cambio critica las conductas habituales de un grupo mediante una estrategia de confrontación, señalando que conductas posteriores deberán reemplazar las primeras, esta situación genera resistencia. Pero cuando, se le presentan las ventajas y los aspectos atractivos del cambio que se intenta implementar, sin censurar las prácticas existentes, los resultados son diferentes”. Lorenzo (2000).

Davis y Newstrom (2003), identificaron también algunas causas de la resistencia ante escenarios de cambio de parte del personal, se destacan:

- a) **Falta o escasez de información:** *“Ante escenarios de cambio, la carencia de información necesaria es uno de los elementos más importantes que provocan la resistencia, la cual proviene principalmente de la falta de conocimientos adecuados, información, habilidad y capacidad directiva; por tanto, el*

distribuir información trascendental para el desarrollo organizacional es un elemento que motiva y satisface al personal; sino se hace, ello genera gran tensión en los empleados". Davis y Newstrom (2003)

- b) Factores históricos:** *"Abarca la experiencia pasada por parte de los empleados ante escenarios de cambio, básicamente que percepción les generó dichos eventos; ello logra incidir en las respuestas presentes y futuras que ellos dan ante cambios propuestos y planificación por la dirección"*. Davis y Newstrom (2003).
- c) La amenaza al estatus y al status quo:** *"Ello se debe, a que los trabajadores ya cuentan o han logrado aceptar interacciones, valores, costumbres y normas; por tanto, algún cambio podría alterar las actividades desarrolladas o la forma de hacerlas, y ello motivo la resistencia del personal; ejemplo de ello son: Un nuevo método de trabajo o una nueva máquina, una modificación en la disposición de la oficina, una distribución diferente de las funciones, otros; de forma paralela, un aspecto a considerar es el tiempo de antigüedad del modelo que se quiere cambiar, puesto que el personal mayormente reacciona considerando que cuanto más tiempo haya invertido una persona en el sistema actual, mayor resistencia mostrará hacia un cambio"*. Davis y Newstrom (2003).
- d) Amenaza al poder:** *"En las entidades existe un tejido informal muy complejo diseñado a partir del grado de poder que poseen los distintos actores o componentes de la organización; entonces el que se implemente algún proceso de cambio afectaría de forma significativa este tejido, puesto que posiblemente se presente un escenario de pérdida de poder"*. Davis y Newstrom (2003).
- e) Deficiente clima organizativo:** *"En este escenario es muy complicado que un proceso de cambio logre sus objetivos; en esta situación, el personal hará todo lo posible para que el cambio fracase"*. Davis y Newstrom (2003).
- f) Miedo al fracaso y resistencia a experimentar:** *"Ello se presenta cuando, algunos trabajadores por causas tales como su edad, formación y*

conocimientos se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias; a mayor posición en la jerarquía de la entidad, mayor es la resistencia a experimentar". Davis y Newstrom (2003).

- g) **Escasa flexibilidad organizativa:** *"Se presenta cuando la entidad busca impulsar un proceso de cambio, pero se encuentra con la dificultad de que internamente cuenta con mucha normatividad que hace lento la implementación de dicho proceso; puesto que cuentan con normas, reglas, códigos, pautas de conducta y redes de relaciones internas, otros". Davis y Newstrom (2003).*

2.4. Definición de Términos Básicos

Emisor: "Fuente que elabora y emite el mensaje, que proporciona la información. Puede ser un individuo, un grupo social, un país, etc".

Canal o medio: "Soporte físico en que se expresa o manifiesta el mensaje. El vehículo o medio que transporta los mensajes: memorándum, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc".

Código: "Elementos que conforman el mensaje y que constituyen el conjunto de reglas de combinación pertenecientes a un sistema de señales específicas. Por ejemplo: las lenguas naturales poseen un determinado número de fonemas, morfemas y reglas de combinación pero que en sí mismo son una potencialidad y su única manifestación posible es a través de su realización en el mensaje".

Comunicación: "La comunicación es un proceso de interrelación entre dos o más personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado".

Comunicación Estratégica: "Cuando los miembros de la organización saben por qué hacen lo que hacen".

Comunicación Interna: “Es el intercambio de información entre todos los niveles de una Organización. Cuanto más fluida y mejor sea esta comunicación, mejor funcionará: todos sabrán hacia donde van y por qué”.

Comunicación Organizacional: “Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que se aplica en la institución”.

Interpretación: “Proceso de descodificación de la información y comprensión de la misma a partir de los códigos que maneja el receptor, por ello para que el mensaje que transmita el emisor llegue con éxito se deben conocer los códigos del receptor”.

Mensaje: “Conjunto de códigos organizados por el emisor con una intencionalidad. El mensaje es el contenido de la comunicación. En el modelo, el mensaje lleva implícito su elaboración sobre la base de un sistema de signos que sirven de elementos portadores, comprende el tema la racionalización de lo que se dice en torno a ese tema y la forma en que se expresa”.

Receptor: “Es la persona que recibe la información, el individuo o grupo a los que se le proporcionan los mensajes”.

Resistencia al cambio: “Es la falta de capacidad de adaptación de las organizaciones, a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”.

Resistencia cognitiva: “Pensamientos negativos hacia el proceso de cambio”.

Resistencia de comportamiento: “Acciones que dificultan o entorpecen el proceso de cambio”.

Resistencia emocional: “Sentimientos negativos que puede tener hacia el cambio”.

2.5.Fundamentos Teóricos que Sustenta el Estudio

Teoría de Formanchuk (2008) – comunicación interna

Formanchuk (2008), identificó las siguientes dimensiones de comunicación interna: Dimensión esencial, que tiene los siguientes indicadores: sinceridad, apertura al diálogo y capacidad de negociación; dimensión operativa, cuyos indicadores son: oportunidad y capacidad de relación; dimensión estratégica, que tiene como indicadores: contacto físico, amabilidad y escucha; dimensión valorativa, con los indicadores: honestidad, responsabilidad y puntualidad; dimensión motivacional, que cuenta con los indicadores siguientes: motivación y capacitación; dimensión aprendizaje, cuyos indicadores son: defensa de intereses, valoración del trabajo y consideración de la opinión; dimensión inteligencia, que tiene los siguientes indicadores: reconocimiento de problemas y reconocimiento de logros.



Grafico 1: Teoría de Formanchuk - Comunicación interna

Fuente: Elaboración propia

Dimensión Esencial

Para Formanchuk (2008), “una organización nace a partir de una conversación, es el resultado de un compromiso conversacional. Esto significa, básicamente, que todo comienza con un diálogo, con una palabra fundadora que pone a andar la rueda”.

Por ejemplo: “antes de que China armara los Juegos Olímpicos, fue necesario que un chino le haya dicho a otro: ¿Qué te parece si hacemos los Juegos acá?. Del mismo modo, antes de que una familia se vaya de vacaciones a una playa, alguien tuvo que manifestar que le parecía buena idea ir a descansar a ese lugar, y realizar las negociaciones correspondientes con los que no estaban de acuerdo. En fin, no importa la magnitud del proyecto ni las complicaciones posteriores, siempre debe haber lo que yo llamo un PVI (Puntapié Verbal Inicial) porque todo emprendimiento humano brota de una comunicación (lo cual nos demuestra que no sólo los dioses crean mundos a partir de la palabra)”.

Dimensión Operativa

Formanchuk (2008), indica que: *“La comunicación interna juega un papel central en esta etapa porque, a través de las acciones correctas, puede lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos. Lo básico, lo operativo, lo esencial”*. Esto implica comunicar:

- “Para quién están trabajando: qué es la organización, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado, etc”.
- “Dónde están trabajando: cuál es su lugar dentro de la estructura, a quién responden, cómo son los vínculos y las relaciones”.
- “Cuáles son las normas de trabajo: horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios, normativas, etc”.
- “Qué tienen que hacer hoy: información acerca de su puesto, su trabajo y sus actividades”.
- “Qué tienen que hacer mañana: todo lo que impacta, como ser los cambios de procedimiento, de horarios, de tareas o de responsabilidades”.

Dimensión Estratégica

Formanchuk (2008), señala que: *“cuando se implementa acciones de comunicación interna dentro del plan estratégico, lo hacemos con el objetivo de que los miembros de la organización sepan por qué hacen lo que hacen”*. “Un buen ejemplo lo brinda esa historia de los tres hombres que están poniendo ladrillos, y que cuando le preguntan a cada uno acerca de su trabajo, el primero responde que está” *“colocando un ladrillo arriba del otro”*, el segundo *“levantando una pared”*, y el tercero *“construyendo una iglesia para el pueblo”*.

Según Formanchuk (2008), *“Las diferentes respuestas se deben, justamente, a las diferentes “comunicaciones estratégicas” que cada uno recibió por parte de la organización, y uno puede suponer que la última persona es la que va a brindar lo mejor de sí porque”*:

- “Se siente orientada: ya sabe hacia dónde está yendo. Conoce el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la organización”.
- “Se siente comprometida: sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales”.
- “Se siente respetada: ya no es más un simple colocador de ladrillos”.
- “Se siente valorada: alguien le explicó la trascendencia de su trabajo y le confió cuál es el objetivo final”.
- “Se siente motivada: trabaja por una causa mayor y más importante”.
- “Se siente integrada: forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto”.
- “Se siente contenida: conocer el objetivo de la tarea permite, entre otras cosas, bajar la conflictividad y el malestar que genera la incertidumbre. Las personas que no reciben comunicación estratégica pueden llegar a juzgar que muchas de las cosas que hacen son inútiles o que la organización se las ordena por capricho, malevolencia o estupidez”.

Dimensión Valorativa

Formanchuk (2008) indica que: “*es relevante lograr que los valores y objetivos de la organización sintonicen con los de los miembros que la integran (y viceversa)*”. Cuando trabajamos la “*Dimensión Valorativa*” buscamos generar esta comunión para que la gente se implique profundamente con su tarea, experimente la trascendencia de sus acciones y se sienta orgullosa por la manera en que “*se hacen las cosas*”. Porque, en definitiva, “las organizaciones de todo el mundo tienen objetivos similares: fabricar automóviles, armar un concierto de música para comprarle un tomógrafo a un hospital, mudarse a un nuevo hogar, aprobar un examen, brindar servicios financieros, triunfar en una elección legislativa, construir rutas o ganar un partido de fútbol. Lo que diferencia a cada organización es la forma de alcanzar esas metas”.

Por eso, “una persona puede ingresar con mucho entusiasmo a una empresa pero a la semana huir despavorida por lo que vio, por lo que descubrió, por el modus operandi, por la forma en que ahí se consiguen y se hacen las cosas. Si volvemos al ejemplo de los tres hombres, pensemos qué sucedería si uno de ellos se entera de que los fondos para construir esa iglesia provinieron de una donación que hizo un narcotraficante, y que esto fue avalado por el cura del pueblo, ¿seguiría levantando la pared?”.

Entonces, gestionar la “*Dimensión Valorativa*” implica comunicar:

- “Cómo se hacen las cosas en la organización”.
- “Cuál es la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética”.
- “Qué está permitido y qué no”.
- “Qué cosas se perdonan y cuáles no”.
- “Qué es lo que está por encima de todo”.
- “Desde luego que además de enunciarlo (la parte más fácil) se debe demostrar con hechos. No hay nada más inútil y contraproducente, por ejemplo, que empapelar una empresa con afiches que enumeran los valores corporativos al tiempo que se llevan adelante prácticas que van en la dirección opuesta”.

“La comunicación de valores es una de las más difíciles de gestionar porque debe ser 100% verdadera, demostrable y aplicable. No hay margen de error. En una organización pueden modificarse los objetivos, las tareas y las responsabilidades, pero los valores no son flexibles, no son circunstanciales. La organización nace con principios (aunque no los escriba y no sea consciente de ellos) y se tiene que hacer cargo de su elección y sus consecuencias. Si nace con buenos valores y los comunica correctamente, logra integración, unidad, fortaleza y atracción”. Formanchuk (2008).

Dimensión Motivacional

Formanchuk (2008), sostiene que: *“la persona sabe hacer su trabajo, sabe por qué debe hacerlo, sabe cómo hacerlo ahora falta lo más importante: ¡que quiera hacerlo! Esta es la piedra angular del proceso porque no nos sirve de nada tener al mejor delantero si no quiere patear al arco”*.

Motivar al otro es un desafío, demanda un trabajo artesanal, personalizado y minucioso, porque cada persona tiene intereses particulares. Cuando uno trabaja la “Dimensión Motivacional” busca generar comunicaciones positivas para que la gente:

- “Se sienta orgullosa de formar parte de la empresa. o Vea perspectivas de crecimiento y oportunidades”.
- “Sienta que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece”.
- “Se sienta comprendida, valorada y escuchada. o Se sienta tratada como una persona, no como un recurso humano”.
- “Tenga una actitud positiva que favorezca el buen clima y las relaciones interpersonales”.

Dimensión Aprendizaje

Formanchuk (2008), señala que *“mientras la persona realiza la tarea, es oportuno abrir una Dimensión de Aprendizaje. Básicamente es un espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual”*. “La clave es que cada miembro sepa

cómo puede mejorar lo que está haciendo. Entonces, los comunicadores debemos procurar que la organización”:

- “Abra espacios de diálogo”.
- “Defina claramente lo que espera de una persona”.
- “Preste atención a la gente y a su desempeño”.
- “Busque medidas objetivas de evaluación”.
- “Accione con justicia”.
- “Transmita que los ajustes son normales y positivos en sí mismos”.
- “Elija personas adecuadas para dar retroalimentación”.
- “Asuma el feedback como una cultura y no como una herramienta”.
- “Brinde retroalimentación en forma constante y no sólo a fin de año o cuando lo exige alguna normativa externa”.

Dimensión Inteligencia

Para terminar Formanchuk (2008), denomina “inteligencia porque implica abrir un espacio de diálogo donde las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la organización. El impacto de esta dimensión es gigante para la organización porque”:

- “Le permite crecer, aprender y mejorar”.
- “Puede adelantarse a los cambios o a los problemas”.
- “Motiva a la gente, porque a todos nos gusta que nos traten como personas inteligentes y nos escuchen, nos valoren, nos premien las ideas y nos permitan llevarlas adelante”.
- “Potencia el capital humano”.

Modelo de Lorenzo (2000) – resistencia al cambio

Según Lorenzo (2000, p. 52), establece las siguientes dimensiones de la resistencia al cambio: Dimensión de orden lógico, cuyos indicadores son: tiempo requerido, costo real e interés personal; dimensión de orden psicológico, cuyos indicadores son: Antipatía por el agente de cambio, miedo a lo desconocido y poca tolerancia al cambio; dimensión de orden sociológico, cuyos indicadores son: intereses del grupo y valores del grupo.

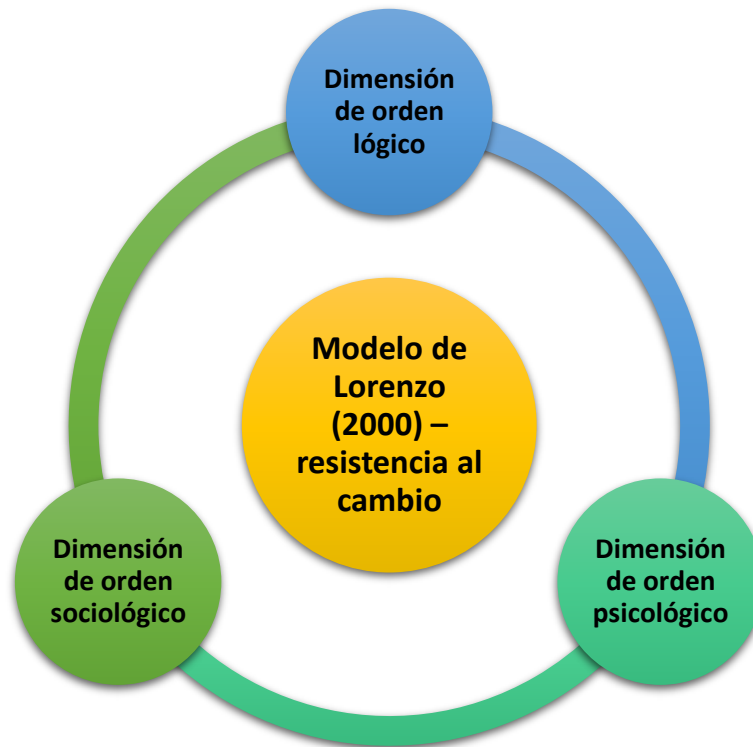


Grafico 2: Modelo de Lorenzo (2000) - Resistencia al cambio

Fuente: Elaboración propia

b) Dimensión de orden Lógico: Dentro de las cuales están:

- “Amenazas al poder y la influencia”.
- “La estructura organizacional, implica que el cambio o la innovación será exitoso, en la medida en que los patrones de autoridad, los canales de comunicación, la división del trabajo, las normas y los procedimientos, sean compatibles o que de alguna manera los apoyen”.

- “La necesidad de cambiar se define en términos de la percepción del personal acerca de la necesidad que tiene la organización de cambiar, la orientación hacia el cambio se define con base a la percepción que tiene el personal acerca de la disposición de la organización al cambio”.

b) Dimensión de orden psicológico: Se destacan los siguientes:

- “La percepción selectiva y retención, pueden impedir que una persona, perciba que el estatus quo es inadecuado, por diferentes razones, la persona puede tener dificultad en captar los problemas que requieren de un cambio significativo o las soluciones de éste cuando se les ha identificado”.
- “La falta de claridad acerca de las conductas requeridas para la innovación puede constituir una fuente de resistencia en las primeras fases de implementación del cambio, también la información incompleta o inadecuada, inicialmente puede provocar percepciones diferentes de las conductas que se esperan acerca de determinado rol en el proceso de cambio”.
- “De igual manera los factores ligados a la personalidad como: la baja capacidad de empatía, alto nivel de dogmatismo, escasa habilidad de manejar abstracciones, fatalismo y la motivación al logro puede limitar la motivación por reexaminar, evaluar y considerar diversas alternativas de conducta”.

c) Dimensión de orden sociológica: se tiene:

- “La solidaridad del grupo, ya que cuando se han establecido obligaciones mutuas, recíprocas, o tareas interdependientes, en un grupo social se produce resistencia a los cambios o innovaciones que acentúan el individualismo”.
- “Cuando las expectativas acerca de la conducta de un grupo, son compartidas por otros grupos, éstas pueden dominar la conducta de aquel, y la resistencia surgiría si la influencia del grupo de referencia es fuerte, así mientras mayor es la amenaza que representa el cambio para un grupo, más activa será la oposición que despliega. En tal

sentido el conformismo a las normas proveen, estabilidad y lineamientos que definen lo que unos individuos esperan de los otros”.

- “Es por ello, que tiende a existir resistencia, cuando los cambios son incompatibles con las normas existentes en un sistema social, en este sentido, al agente de cambio le resulta indispensable conocer las necesidades que las normas resuelven para el grupo, en este proceso, el conflicto constituye un factor que puede ser, tanto favorable como desfavorable, ante los cambios”.

“Finalmente, la crítica a conductas habituales del grupo, se evidencian cuando el agente de cambio critica las conductas habituales de un grupo mediante una estrategia de confrontación, señalando que conductas posteriores deberán reemplazar las primeras, esta situación genera resistencia. Pero cuando, se le presentan las ventajas y los aspectos atractivos del cambio que se intenta implementar, sin censurar las prácticas existentes, los resultados son diferentes”.

2.6.Hipótesis

2.6.1. Hipótesis general

H_i Existe relación significativa entre la comunicación interna y la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.

2.6.2. Hipótesis específicas

H₁ Existe relación significativa entre la comunicación interna en su dimensión esencial con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.

H₂ Existe relación significativa entre la comunicación interna en su dimensión operativa con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.

H₃ Existe relación significativa entre la comunicación interna en su dimensión estratégica con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.

H₄ Existe relación significativa entre la comunicación interna en su dimensión valorativa con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.

H₅ Existe relación significativa entre la comunicación interna en su dimensión motivacional con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.

H₆ Existe relación significativa entre la comunicación interna en su dimensión aprendizaje con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.

H₇ Existe relación significativa entre la comunicación interna en su dimensión inteligencia con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.

2.7. Variables

V1: Comunicación interna

Definición conceptual: La comunicación interna, según Formanchuk, (2008), “*es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales*”. Se operacionaliza de la siguiente forma:

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES |
|----------------------|--------------|---|
| COMUNICACIÓN INTERNA | ESENCIAL | “Sinceridad, apertura al dialogo, capacidad de negociación”. |
| | OPERATIVA | “Oportunidad y capacidad de relación”. |
| | ESTRATÉGICA | “Contacto físico, amabilidad y escucha”. |
| | VALORATIVA | “Honestidad, responsabilidad y puntualidad”. |
| | MOTIVACIONAL | “Motivación y capacitación”. |
| | APRENDIZAJE | “Defensa de intereses, valorización del trabajo y consideración de la opinión”. |
| | INTELIGENCIA | “Resolución de problemas y reconocimiento de logros”. |

V2: Resistencia al cambio

Definición conceptual: *“Es una respuesta emocional y de comportamiento a amenazas reales o percibidas respecto de una rutina de trabajo establecida”* (Lorenzo, 2000). Se operacionaliza de la siguiente forma:

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES |
|-----------------------|-------------|---|
| RESISTENCIA AL CAMBIO | LÓGICA | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo requerido • Costo real • Interés personal |
| | PSICOLÓGICA | <ul style="list-style-type: none"> • Antipatía por el agente de cambio. • Miedo a lo desconocido • Poca tolerancia al cambio |
| | SOCIOLÓGICA | <ul style="list-style-type: none"> • Intereses del grupo • Valores del grupo |

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo, Método y Diseño de la Investigación

El presente estudio por el enfoque es de tipo cuantitativo, por el nivel descriptivo correlacional, porque obtuve características importantes de cada variable en la realidad estudiada y el conocimiento de la intensidad y de la dirección de la correlación entre las variables comunicación interna y resistencia al cambio. El diseño es no experimental, transversal dado que no se realizó manipulación alguna siendo el levantamiento de la información en un solo evento. El método de hipotético deductivo en cuanto partimos de las teorías como referencias generales para verificar su ocurrencia en una situación específica. Hernández, Fernández y Baptista (2010) Sánchez y Reyes (2015) Alarcón (2009).

3.2. Población y Muestra

La población está constituida por los docentes de una empresa educativa que ofrece sus servicios profesionales a nivel de educación básica regular en los niveles de inicial, primaria y secundaria que hacen un total de 116.

La muestra, no se ha considerado ninguna técnica especial para la determinación del tamaño de la muestra dado el número de unidades de la población no justifica la obtención de un grupo representativo sino el registro de la población en un estudio tipo censo cuya distribución se presentan en las siguientes tablas:

a.- Por el sexo de los colaboradores se nota que el número de mujeres es más del doble de la población masculina como se puede ver a continuación;

Tabla 1

Distribución de la muestra según sexo

| | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Masculino | 31 | 26,72 |
| Femenino | 85 | 73,28 |
| Total | 116 | 100 |

Fuente: Planilla de la empresa educativa

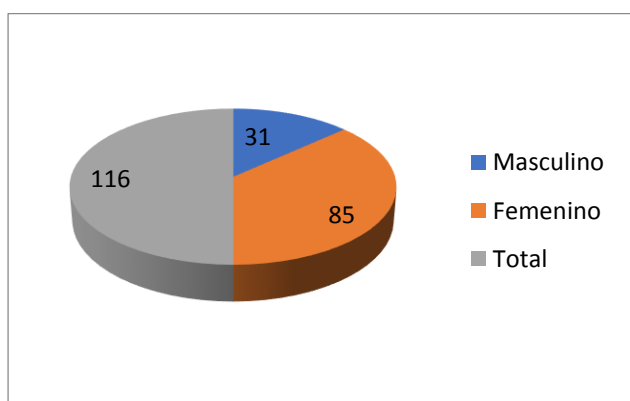


Gráfico 3: Sectorial de porcentaje de colaboradores según sexo

Fuente: Elaboración propia

b.- Por la edad cronológica de los colaboradores, la edad con mayor frecuencia ha sido 33 años y la edad promedio 20 años se trata de una organización ligeramente mayor que el promedio.

Tabla2

Distribución de la muestra según edad de los colaboradores

| Edad | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| 20 a 25 | 10 | 8,62 |
| 26 a 30 | 16 | 13,79 |
| 31 a 35 | 28 | 24,14 |
| 36 a 40 | 24 | 20,69 |
| 41 a 45 | 21 | 18,10 |
| 46 a 50 | 14 | 12,07 |
| 51 a 55 | 2 | 1,72 |
| 56 a 60 | 1 | 0,86 |
| | 116 | 100,00 |

Fuente: Planilla de la empresa educativa

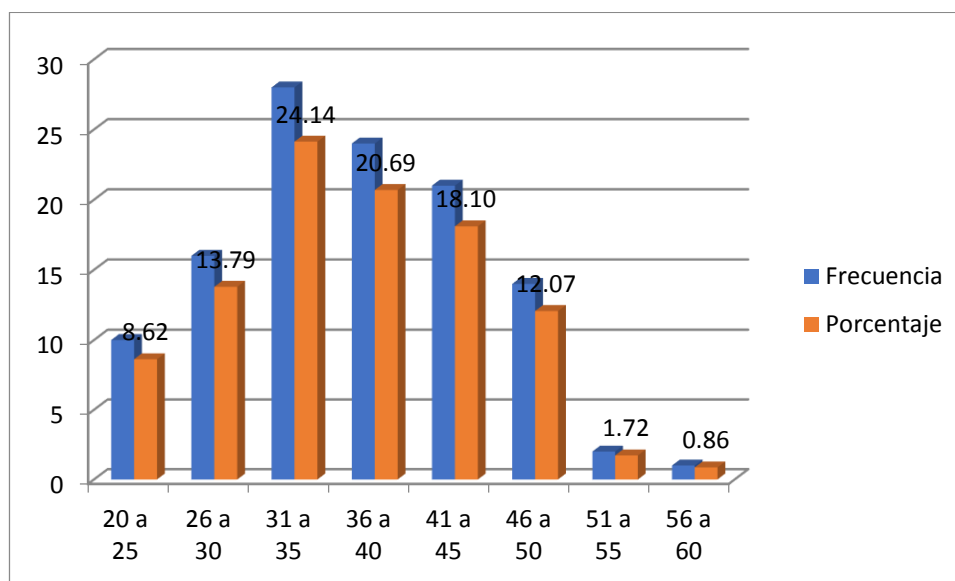


Gráfico 4: Fuente: Barras de porcentaje de colaboradores según edad cronológica

Fuente: Elaboración propia

c.- Por el estado civil de los colaboradores, el porcentaje con mayor frecuencia superando al 50% corresponde al estado civil de casado, secundado por los solteros en casi un tercio de la muestra, el estado civil que podría generar riesgo corresponden a los convivientes y separados que juntos se aproximan a un 14%.

Tabla 3

Distribución de la muestra según estado civil de los colaboradores

| | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Casado | 61 | 52,59 |
| Conviviente | 14 | 12,07 |
| Divorciado | 2 | 1,72 |
| Soltero | 39 | 33,62 |
| Total | 116 | 100 |

Fuente: Planilla de la empresa educativa

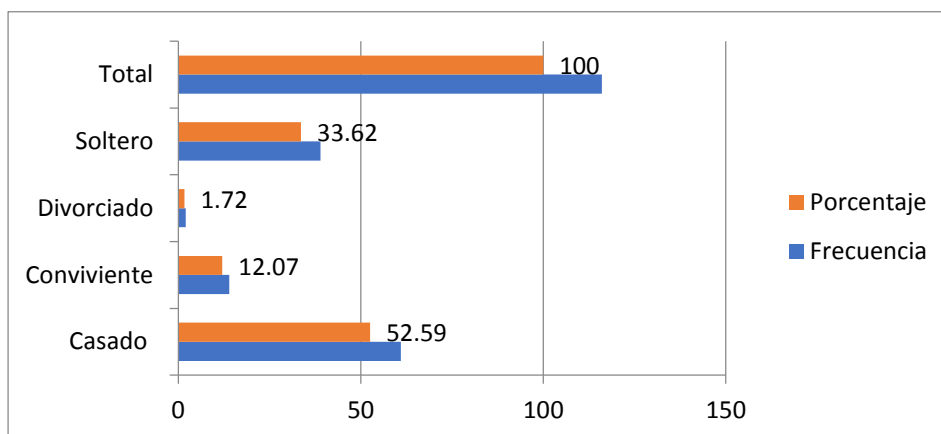


Gráfico 5: Barras de porcentaje de colaboradores según estado civil

Fuente: Elaboración propia

c.- Por el nivel de instrucción de enseñanza, predominan Docentes del nivel Primaria que llega al 50%, seguido por docentes del nivel Secundario que llegan 29% y finalmente los docentes del nivel Inicial con un 21%. Según reporte del cuerpo directivo el 100% de docentes son titulados y se encuentran dentro de la carrera magisterial.

Tabla 4

Distribución de la muestra por el nivel de enseñanza de los docentes

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inicial | 24 | 20,69 |
| Primaria | 58 | 50,00 |
| Secundaria | 34 | 29,31 |
| Total | 116 | 100 |

Fuente: Planilla de la empresa educativa

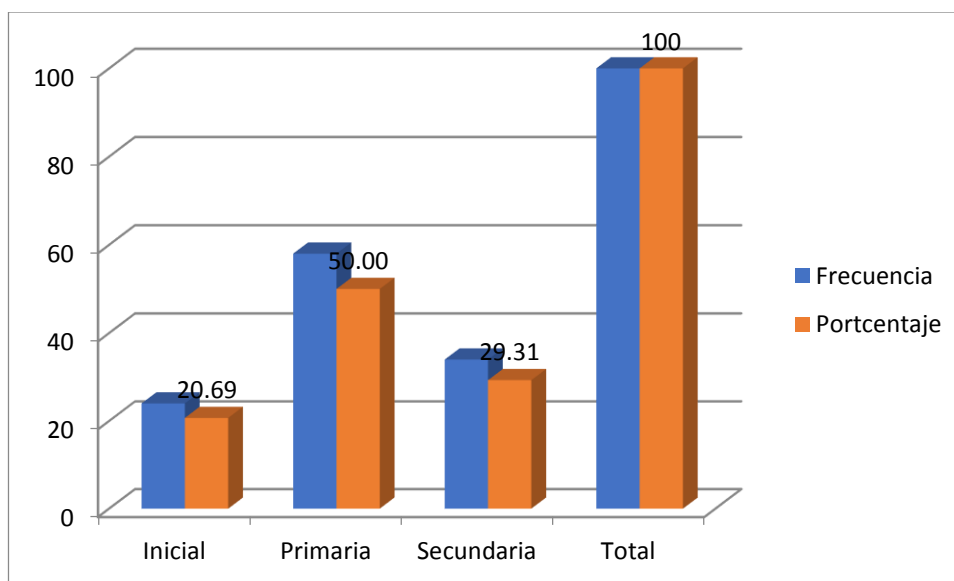


Gráfico 6: Barras de porcentaje de colaboradores según nivel de instrucción escolar

Fuente: Elaboración propia

d) Por el nivel de tiempo de servicio el 66% se encuentra en el rango de uno a cinco años, los más antiguos tienen hasta 18 años de antigüedad, siendo el promedio 10 años, se trata de una organización con fuerza laboral relativamente en formación dentro de la empresa, aun cuando el promedio son 10 años habría que estudiarlo con una línea de carrera con el objeto de cuidar y mejorar el talento, esto sería muy recomendable en próximos estudios.

Tabla 5

Distribución de la muestra según el tiempo de servicio de los colaboradores

| En años | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| 1 a 5 | 77 | 66,38 |
| 6 a 10 | 24 | 20,69 |
| 11 a 15 | 5 | 4,31 |
| 16 a 18 | 10 | 8,62 |
| Total | 116 | 100 |

Fuente: Planilla de la empresa educativa

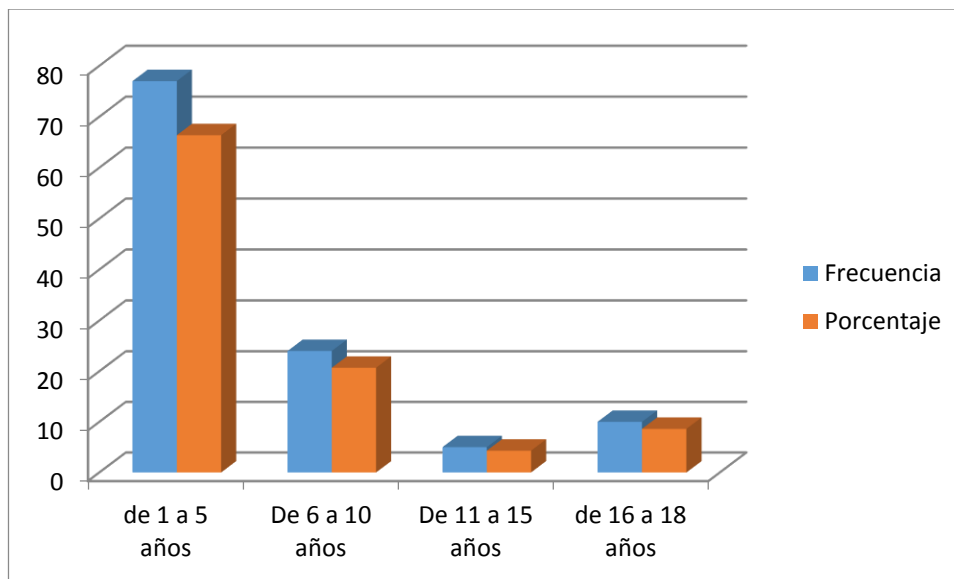


Gráfico 7 Barras de porcentaje de colaboradores según el tiempo de servicio

Fuente: Elaboración propia

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.3.1. Ficha Técnica de Comunicación Interna

| | | |
|-----------------|---|--|
| Autor | : | Formanchuk A. (2008) |
| Nombre original | : | Cuestionario de comunicación interna |
| Duración | : | 30 minutos aproximadamente |
| Objetivos | : | Mide la percepción de la comunicación interna en una organización. |
| Dimensiones | : | Dimensión esencial (ítem 1,2,3,4,5,6). Dimensión operativa (ítem 7,8,9,10,11,12). Dimensión estratégica (ítem 13,14,15,16,17,18). Dimensión valorativa (ítem 19,20,21,22,23,24). Dimensión motivacional (ítem 25,26,27,28,29,30). Dimensión aprendizaje (ítem 31,32,33,34,35,36) Dimensión inteligencia (ítem 37,38,39,40,41,42) |
| Aplicación | : | El test será aplicado en 2 grupos de 58 docentes |
| Confiabilidad | : | “La confiabilidad del cuestionario de comunicación interna ha sido revisado en la tesis para optar el grado de Maestro en |

Comportamiento organizacional y recursos humanos, en la Universidad Ricardo Palma por Rengifo, 2007, quien utilizó el método de la consistencia interna, utilizando la metodología de Küder Richardson (K21), habiendo encontrado que las siete sub escalas y el cuestionario en su conjunto presentan un alto índice de confiabilidad y por ende bajo error de medición”. Encontrando coeficientes que van desde un mínimo de 0.71 y un máximo de 0.92; datos que indican que el cuestionario mide dentro de los márgenes de error permitido”.

En el presente estudio se ha revisado la confiabilidad utilizando también el método de la consistencia interna pero esta vez se ha utilizado el procedimiento Alfa de Cronbach confirmado que el cuestionario en mención mide dentro de los márgenes de error permitidos para los cuestionarios de sentimiento tal como se puede ver a continuación:

Tabla 6

De confiabilidad método consistencia interna Alfa de Cronbach

| | Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|--------------|------------------|---|----------------|
| Esencial | 0,85 | 0,855 | 6 |
| Operativa | 0,87 | 0,877 | 6 |
| Estratégica | 0,78 | 0,87 | 6 |
| Valorativa | 0,807 | 0,85 | 6 |
| Motivacional | 0,825 | 0,82 | 6 |
| Aprendizaje | 0,462 | 0,516 | 6 |
| Inteligencia | 0,742 | 0,73 | 6 |
| General | 0,885 | 0,899 | 42 |

Validez :

“La validez del cuestionario se ha realizado mediante el análisis de regresión de cada sub test con cada uno de los otros y con la puntuación total, habiendo encontrado que los siete sub test son parte constitutiva del total, encontrando así mismo coeficientes muy significativos”. Para efectos del estudio se ha efectuado la revisión de la validez por el método de análisis de constructo

que parte del criterio que un instrumento cumple con su principio de medición si los ítems correlacionan significativamente ítem test total, encontrando Coeficientes mayores de 0.21 que resultan muy significativos al 0,05 de margen de error menos los cuatro ítems que al no alterar el coeficiente total indica que no afectan significativamente.

Tabla 7

Validez por el método de análisis de contenido ítem test y coeficiente total

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|----------|--|---|--|---|
| ESEN_1 | 163,1466 | 214,578 | 0,343 | 0,883 |
| ESEN_2 | 163,1638 | 215,529 | 0,358 | 0,883 |
| ESEN_3 | 162,3879 | 216,953 | 0,408 | 0,881 |
| ESEN_4 | 162,4310 | 218,265 | 0,349 | 0,882 |
| ESEN_5 | 162,4138 | 214,506 | 0,540 | 0,879 |
| ESEN_6 | 162,3793 | 215,611 | 0,522 | 0,880 |
| OPE_7 | 162,3362 | 215,321 | 0,541 | 0,880 |
| OPE_8 | 162,4483 | 213,536 | 0,630 | 0,878 |
| OPE_9 | 162,3966 | 213,337 | 0,636 | 0,878 |
| OPE_10 | 162,3017 | 213,934 | 0,606 | 0,879 |
| OPE_11 | 162,0862 | 217,175 | 0,429 | 0,881 |
| OPE_12 | 162,3017 | 218,699 | 0,335 | 0,883 |
| ESTRA_13 | 161,8966 | 215,833 | 0,569 | 0,879 |
| ESTRA_14 | 162,9914 | 224,861 | 0,041 | 0,891 |
| ESTRA_15 | 162,2500 | 217,337 | 0,463 | 0,881 |
| ESTRA_16 | 162,1638 | 220,329 | 0,370 | 0,882 |
| ESTRA_17 | 162,1638 | 217,773 | 0,482 | 0,881 |
| ESTRA_18 | 162,1552 | 215,419 | 0,529 | 0,880 |
| VALO_19 | 161,9483 | 218,189 | 0,496 | 0,881 |
| VALO_20 | 161,9569 | 218,424 | 0,484 | 0,881 |
| VALO_21 | 162,2414 | 216,393 | 0,433 | 0,881 |
| VALO_22 | 161,9397 | 218,005 | 0,494 | 0,881 |
| VALO_23 | 161,9483 | 218,363 | 0,415 | 0,881 |
| VALO_24 | 162,6121 | 215,353 | 0,326 | 0,883 |
| MOTI_25 | 162,5086 | 215,574 | 0,441 | 0,881 |
| MOTI_26 | 162,5603 | 216,631 | 0,406 | 0,881 |
| MOTI_27 | 162,5948 | 216,017 | 0,418 | 0,881 |
| MOTI_28 | 162,1638 | 218,503 | 0,374 | 0,882 |
| MOTI_29 | 162,1293 | 216,948 | 0,428 | 0,881 |
| MOTI_30 | 162,0517 | 219,249 | 0,327 | 0,883 |
| APREN_31 | 162,3793 | 218,203 | 0,420 | 0,881 |
| APREN_32 | 162,5086 | 222,130 | 0,304 | 0,883 |
| APREN_33 | 163,6293 | 226,253 | 0,030 | 0,888 |
| APREN_34 | 163,8103 | 231,581 | -0,134 | 0,894 |
| APREN_35 | 162,3362 | 224,295 | 0,149 | 0,885 |
| APREN_36 | 162,3621 | 218,633 | 0,393 | 0,882 |
| INTE_37 | 162,0690 | 221,926 | 0,305 | 0,883 |
| INTE_38 | 162,2414 | 221,906 | 0,303 | 0,883 |
| INTE_39 | 162,4138 | 215,862 | 0,423 | 0,881 |
| INTE_40 | 162,4052 | 215,947 | 0,398 | 0,882 |
| INTE_41 | 162,5086 | 215,296 | 0,378 | 0,882 |

| | | | | |
|---------|----------|---------|-------|-------|
| INTE_42 | 162,4655 | 216,303 | 0,354 | 0,882 |
|---------|----------|---------|-------|-------|

3.3.2. Ficha Técnica de Resistencia al Cambio

| | | |
|-----------------|---|--|
| Autor | : | Valencia, G. (2019) |
| Nombre original | : | Cuestionario de resistencia al cambio |
| Duración | : | 10 minutos aproximadamente |
| Objetivos | : | Mide la resistencia al cambio en una organización. |
| Dimensiones | : | Dimensión lógica (ítem 1,2,3,4,5,6). Dimensión psicológica (ítem 7,8,9,10,11,12). Dimensión sociológica (ítem 13,14,15,16). |
| Aplicación | : | El test será aplicado en 2 grupos de 58 docentes |
| Validez | : | El cuestionario fue validado por el método de Juicio de Experto o de Contenido, para lo cual se presentó la matriz de contenido a los siguientes Profesionales que cumplieran con las exigencia de grado académico, asesorías, investigación y conocimiento del tema integrado y Docentes de la Escuela de Posgrado: Dr. Luis Alberto, Vicuña Peri, Mg. Elena, Cano Correa y Mg. Carlos, Oneto Mendoza, quienes opinaron respecto a la pertinencia, claridad y Extensión en una escala de tres grados para cada categoría, luego las respuestas se analizaron con el Procedimiento de Iker, aceptando los ítems que solo arrojaron un valor igual o mayor de 0.7, de esa forma la probabilidad que el contenido no corresponda es menos del 0.05, de esta manera quedaron los dieciséis ítems que se mencionaron líneas arriba, adicionalmente se realizó la validez de contenido inter ítem, ítem test total habiendo encontrado: en tres ítems de los dieciséis los ítems deben replantearse en dirección negativa para lograr mayor connotación con la situación vivencial, que se hará en la presentación final del cuestionario en el presente estudio en vista que modifica los coeficientes totales se estimó conveniente dejarlos y puntualizar su incidencia en los resultados. |

Tabla 8

Análisis de validez de contenido inter ítem y test total

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Correlación múltiple al cuadrado | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|----------|--|---|--|----------------------------------|---|
| LOGI_1 | 53,0345 | 38,538 | 0,319 | 0,323 | 0,689 |
| LOGI_2 | 52,9655 | 41,425 | 0,317 | 0,274 | 0,688 |
| LOGI_3 | 52,4224 | 43,516 | 0,147 | 0,456 | 0,704 |
| LOGI_4 | 52,4914 | 42,339 | 0,207 | 0,428 | 0,699 |
| LOGI_5 | 52,8103 | 39,929 | 0,488 | 0,490 | 0,671 |
| LOGI_6 | 52,4052 | 40,069 | 0,431 | 0,436 | 0,676 |
| PSICO_7 | 52,9569 | 41,033 | 0,255 | 0,365 | 0,695 |
| PSICO_8 | 52,8448 | 41,715 | 0,319 | 0,414 | 0,688 |
| PSICO_9 | 52,7328 | 41,137 | 0,331 | 0,534 | 0,686 |
| PSICO_10 | 52,6466 | 40,387 | 0,417 | 0,492 | 0,678 |
| PSICO_11 | 52,9828 | 36,539 | 0,471 | 0,630 | 0,665 |
| PSICO_12 | 52,7931 | 38,287 | 0,455 | 0,514 | 0,669 |
| SOCIO_13 | 52,7500 | 42,624 | 0,203 | 0,436 | 0,699 |
| SOCIO_14 | 53,0603 | 39,866 | 0,369 | 0,506 | 0,681 |
| SOCIO_15 | 52,6983 | 44,352 | 0,066 | 0,452 | 0,711 |
| SOCIO_16 | 52,8017 | 45,186 | -0,014 | 0,487 | 0,720 |

Confiabilidad:

La determinación del error de medición del cuestionario fue por el método de la consistencia interna, utilizando el procedimiento Alfa de Cronbach, se encontró un coeficiente de confiabilidad permitido, sin embargo se recomienda incrementar ítems para verificar si afecta a la fiabilidad, para el presente estudio es suficiente porque no altera lo hallado.

Tabla 9

Confiabilidad por método de consistencia interna Alfa de Cronbach del cuestionario de resistencia al cambio

| | Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|-------------|------------------|---|----------------|
| Lógico | 0,678 | 0,681 | 6 |
| Psicológico | 0,774 | 0,784 | 6 |
| Sociológico | 0,601 | 0,621 | 4 |
| General | 0,716 | 0,725 | 16 |

3.4. Descripción de Procedimiento de Análisis

Luego de hacer las coordinaciones con la gerencia general de la empresa educativa, se procedió a la aplicación de los instrumentos en 4 grupos; cada grupo estará conformado por 29 docentes, se cuidará que las condiciones resulten favorables a la situación del examen y que el personal docente se encuentre de buen ánimo para tener resultados óptimos.

El investigador correrá a cargo de la aplicación de los instrumentos consignados en el punto anterior. Adjuntará a ellos un documento de consentimiento informado, para que los trabajadores evaluados conozcan la naturaleza de su participación en el estudio, así como otro de compromiso de confidencialidad y protección de datos.

Las respuestas a los cuestionarios aplicados a la muestra, se consolidaron en una matriz tanto para los datos de referencia de los examinados como de cada una de las respuestas a los ítems, luego se revisaron para depurar cuestionarios y con los datos se procedió a verificar si los datos se distribuyen conforme a la normal estadística, utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov; para decidir por el método estadístico inferencial pertinente, para la prueba de hipótesis, el análisis descriptivo selecciona los estadísticos pertinentes a los datos como frecuencias absolutas y relativas, promedios medidas de variabilidad y estadísticos de presentación descriptiva como tablas y figuras sectoriales de barras y dispersigráfico.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Resultados

En esta sección del capítulo se presentan los resultados de tres momentos necesarios para el análisis de resultados, primero se verificó si los datos se distribuyen conforme al modelo estocástico de la normal estadística, para decidir si el análisis inferencial deberá ser paramétrica o no paramétrico, en segundo lugar se realizó la descripción de las variables para conocer cómo se presentan en la realidad examinada y se concluye con el análisis inferencial para probar las hipótesis del trabajo:

4.1.1. Análisis de la normal estadística de las variables estudiadas

Los datos obtenidos para cada uno de los cuestionarios se procesaron por separado:

a) Distribución de datos de la variable Comunicación Interna.

Los valores del estadístico de prueba, arrojan significación asintótica menores de 0.05, que significa que los datos no se distribuyen conforme a la normal estadística por tanto en la prueba de hipótesis se usó prueba no paramétricas.

Tabla 10

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para datos de comunicación interna

| | | Esencial | Operativa | Estratégica | Valorativa | Motivadora | Aprendizaje | Inteligencia |
|------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| N | | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 |
| Parámetros normales ^{a,b} | Media | 22,3017 | 24,3534 | 24,6034 | 25,5776 | 24,2155 | 21,1983 | 24,1207 |
| | Desviación estándar | 4,30211 | 3,71894 | 3,42847 | 3,48700 | 3,79429 | 2,71300 | 3,52915 |
| Máximas diferencias extremas | Absoluta | 0,145 | 0,223 | 0,154 | 0,117 | 0,148 | 0,124 | 0,168 |
| | Positivo | 0,093 | 0,129 | 0,092 | 0,102 | 0,076 | 0,124 | 0,136 |
| Estadístico de prueba | Negativo | -0,145 | -0,223 | -0,154 | -0,117 | -0,148 | -0,083 | -0,168 |
| | | 0,145 | 0,223 | 0,154 | 0,117 | 0,148 | 0,124 | 0,168 |
| Sig. asintótica (bilateral) | | ,000 ^c | ,000 ^c | ,000 ^c | ,000 ^c | ,000 ^c | ,000 ^c | ,000 ^c |

a. Corrección de significación de Lilliefors.

b) Distribución de datos de la variable resistencia al cambio

Los datos de la medición de resistencia al cambio presentan estadísticos de prueba con significación asintótica menores de 0.05 por lo que se afirma que los datos no se distribuyen conforme a la normal estadística, por tanto la prueba de hipótesis deberá ser no paramétrica

Tabla 11

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para datos de resistencia al cambio

| | | Lógico | Psicológico | Sociológica | Total |
|------------------------------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| N | | 116 | 116 | 116 | 116 |
| Parámetros normales ^{a,b} | Media | 14,3707 | 15,1983 | 10,1379 | 166,3707 |
| | Desv. estándar | 3,40723 | 4,28794 | 2,32901 | 15,10285 |
| Máximas diferencias extremas | Absoluta | 0,120 | 0,119 | 0,157 | 0,162 |
| | Positivo | 0,082 | 0,119 | 0,093 | 0,107 |
| Estadístico de prueba | Negativo | -0,120 | -0,073 | -0,157 | -0,162 |
| | | 0,120 | 0,119 | 0,157 | 0,162 |
| Sig. asintótica (bilateral) | | ,000 ^c | ,000 ^c | ,000 ^c | ,000 ^c |

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

4.1.2. Análisis descriptivo de las variables estudiadas

a) La comunicación interna en la muestra de estudio

En la siguiente tabla se presentan los datos del cuestionario que está diseñado en una escala de cinco grados por ítem donde el grado cinco es totalmente positivo, el valor uno es totalmente negativo, el grado intermedio es tres que

indica ambigüedad perceptiva que completamente es conflictiva en la opinión siendo por tanto negativa, los grados por encima del valor cuatro es un indicador que los examinados experimentan comunicación positiva o saludable como se ha encontrado en la muestra examinada, con la única dimensión en conflicto de opinión correspondiente a aprendizaje, la desviación estándar son pequeñas indicando que la concentración de datos en torno a su media es alta, ratificando lo dicho en esta organización la comunicación interna es saludable.

Tabla 12

Estadísticos descriptivos de los datos de Comunicación interna

| | Esencial | Operativa | Estratégica | Valorativa | Motivadora | Aprendizaje | Inteligencia |
|---------------------|----------|-----------|-------------|------------|------------|-------------|--------------|
| Media | 3,72 | 4,06 | 4,10 | 4,26 | 4,04 | 3,53 | 4,02 |
| Mediana | 3,83 | 4,33 | 4,17 | 4,33 | 4,00 | 3,50 | 4,17 |
| Moda | 4,33 | 4,33 | 4,00 | 4,33 | 4,50 | 3,50 | 4,33 |
| D, Estándar | 0,72 | 0,62 | 0,57 | 0,58 | 0,63 | 0,45 | 0,59 |
| C- Asimetría | -0,89 | -1,37 | -0,40 | -0,81 | -0,68 | 0,12 | -1,30 |
| Rango | 3,67 | 3,33 | 2,67 | 2,67 | 3,00 | 2,33 | 2,67 |
| Mínimo | 1,00 | 1,67 | 2,33 | 2,33 | 2,00 | 2,50 | 2,00 |
| Máximo | 4,67 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,83 | 4,67 |
| Cuenta | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 |

Fuente: Propia

En la figura que a continuación se presenta se puede ver lo descrito la comunicación interna es adecuada o saludable en la organización estudiada.

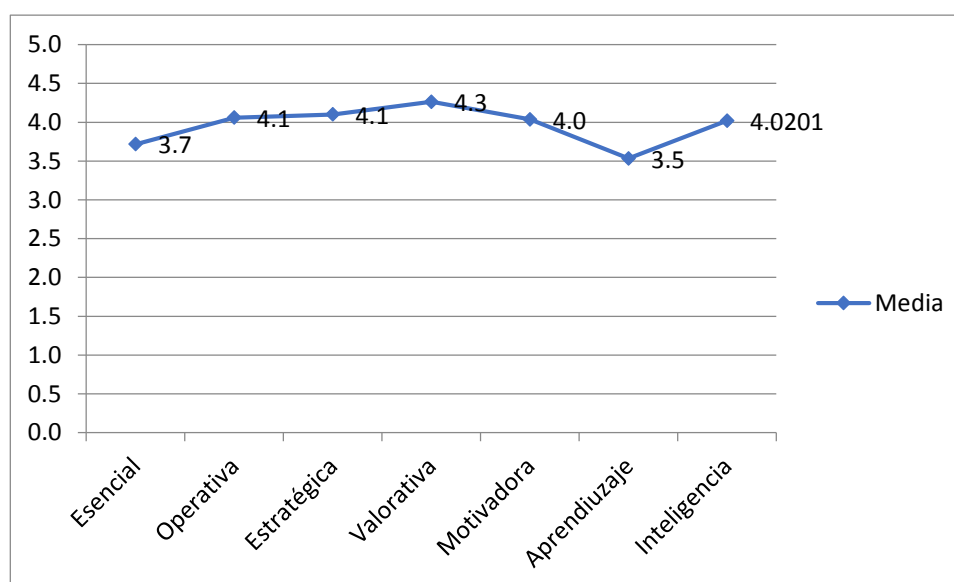


Gráfico 8 Dispersograma de las dimensiones de la comunicación interna en la muestra de estudio

Fuente: Propia

b) La resistencia al cambio

Respecto a la resistencia al cambio en la siguiente tabla se puede ver que de forma similar a la descripción anterior, las respuestas también se registran en una escala de cinco grados, donde las puntuaciones altas significan resistencia al cambio en tanto que las puntuaciones bajas indican aceptación al cambio. Por los estadísticos descriptivos se registra que la vivencia tiende hacia la resistencia al cambio, dado que los valores de la media se ubica en el grado tres que implica ambigüedad por tanto la vivencia hacia el cambio genera conflicto del tipo aproximación rechazo, el conflicto es mayor cuando ambas fuerzas tienen valores similares, las medias aritméticas y las medianas principalmente indican que un cincuenta por ciento de los examinados tienden a la resistencia y la diferencia a la aceptación al cambio.

Tabla 13

Estadísticos descriptivos de los datos de resistencia al cambio

| | <i>Lógico</i> | <i>Psicológico</i> | <i>Sociológico</i> | <i>General</i> |
|----------------------|---------------|--------------------|--------------------|----------------|
| Media | 2,40 | 2,53 | 2,53 | 2,48 |
| Mediana | 2,50 | 2,33 | 2,50 | 2,50 |
| Moda | 2,5 | 2,17 | 2,5 | 2,56 |
| Desviación estándar | 0,57 | 0,71 | 0,58 | 0,42 |
| Coefic. de asimetría | 0,02 | 0,71 | -0,44 | 0,22 |
| Rango | 3,17 | 3,67 | 2,75 | 2,25 |
| Mínimo | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Máximo | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Suma | 277,83 | 293,83 | 294,00 | 287,88 |
| Cuenta | 116 | 116 | 116 | 116 |

Fuente: Propia

En la siguiente figura se puede ver la distribución de los valores promedio de cada una de las dimensiones de la resistencia al cambio en la muestra de estudio, enfatizando que los valores hallados corresponden a un estado vivencial de resistencia al cambio, como se puede observar se ubican por debajo del grado tres que dejaría entrever conflicto entre la resistencia al cambio y la aceptación, sin embargo los valores hallados y los coeficientes de asimetría con desviaciones estándar que pasan de 0.5 determinando límites en las áreas de

mayor amplitud inclinando las opiniones hacia el sector negativa tal como se puede ver en los valores de la mediana que son menores que la media

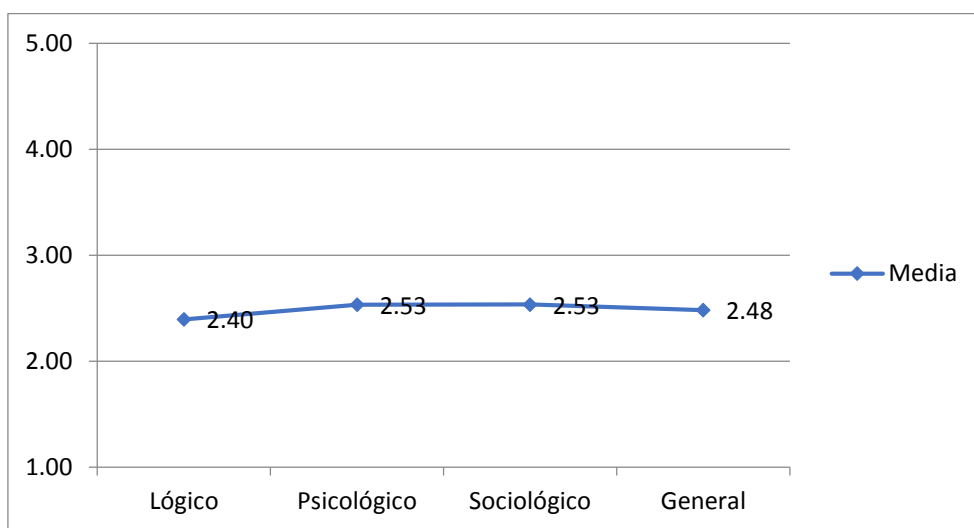


Grafico 9 Dispersograma de las dimensiones de la resistencia al cambio en la población de estudio

Fuente: Propia

Es conveniente revisar el porcentaje de examinados que se ubican en cada una de las categorías que van desde la resistencia al cambio con el grado uno hasta aceptación en el grado cinco tal como se presenta en el la siguiente tabla:

Tabla 14

Distribución de frecuencias absolutas y relativas según la categoría de resistencia al cambio

| Categoría | Escala | Lógico | | Psicológico | | Social | |
|-----------|--------|--------|-------|-------------|-------|--------|-------|
| | | F | % | F | % | F | % |
| Muy Alta | 1 | 7 | 6,03 | 1 | 0,86 | 4 | 3,45 |
| Alta | 2 | 50 | 43,10 | 58 | 50,00 | 33 | 28,45 |
| Conflicto | 3 | 56 | 48,28 | 40 | 34,48 | 71 | 61,21 |
| Baja | 4 | 3 | 2,59 | 16 | 13,79 | 8 | 6,90 |
| Muy Baja | 5 | 0 | 0,00 | 1 | 0,86 | 0 | 0,00 |

Fuente: Propia

En la figura de barras porcentuales que a continuación se presenta se puede ver claramente la orientación asimetría negativa hacia la resistencia al cambio:

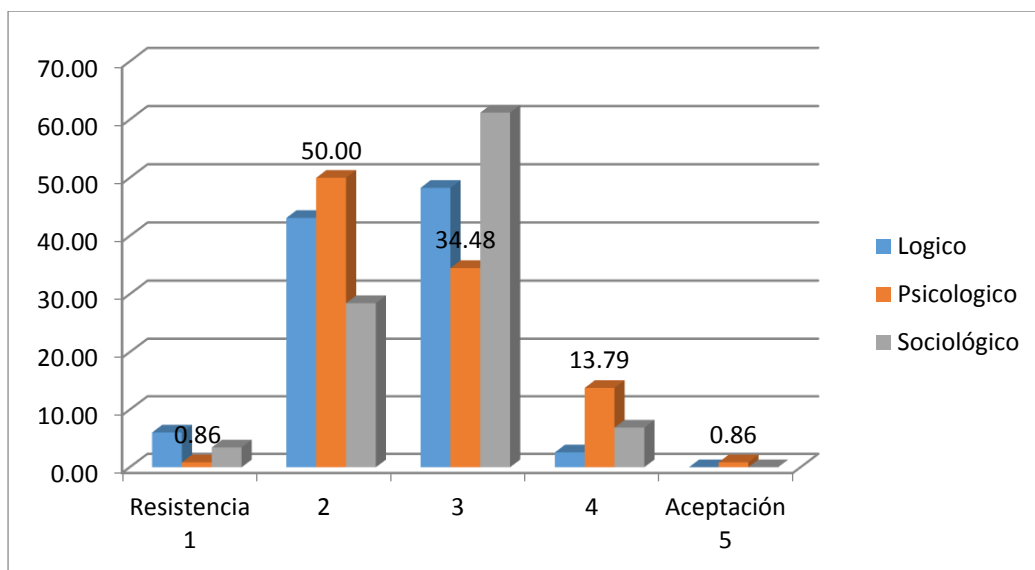


Gráfico 10 Barras porcentuales por categorías de resistencia-aceptación al cambio

Fuente: Propia

4.1.3. Relación de la Comunicación Interna y la resistencia al cambio

Para analizar si estas variables se encuentran correlacionadas se obtuvo las puntuaciones generales y fueron correlacionados con el coeficiente Rho de Spearman encontrando un Rho igual a 0.283, que indica que ambas variables se encuentran correlacionadas significativamente aun para el 0.01 de margen de error, cuyo índice de eficiencia predictiva (IEP) es del 8% dejando entrever que hay otras variables que inciden sobre estas, teniendo la certeza que la comunicación interna actúa en un 8% en dirección favorable sobre la resistencia al cambio

Tabla 15

Coeficiente de correlación de la comunicación interna y la resistencia al cambio

| | | Total Resistencia al Cambio | Total Comunicación interna |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Rho de Spearman | Total Resistencia al cambio | 1,000 | ,283** |
| | Coeficiente de correlación | . | ,002 |
| | Sig. (bilateral) | 116 | 116 |
| Total Comunicación Interna | Total Comunicación Interna | ,283** | 1,000 |
| | Coeficiente de correlación | ,002 | . |
| | Sig. (bilateral) | 116 | 116 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la figura de dispersión de frecuencias se puede ver el comportamiento de ambas variables confirmando la correlación hallada.

Para analizar si estas variables se encuentran correlacionadas se obtuvo las puntuaciones generales y se correlacionaron con el coeficiente Rho de Spearman que resulto igual a -0.283, que indica que ambas variable correlacionan significativamente aun para el 0.01 de margen de error, cuyo índice eficiencia predictiva (IEP) es del 8% habiendo la certeza que la comunicación interna actúa en un 8% en dirección inversa negativa sobre la resistencia al cambio, recordando que las puntuaciones altas indican aceptación y las puntuaciones menores resistencia al cambio, por ende , en el estudio a menor comunicación interna es mayor la resistencia al cambio.

Tabla 16

Coeficiente de correlación de la comunicación interna y la resistencia al cambio

| | | | Total Resistencia al Cambio | Total Comunicación interna |
|-----------------|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Rho de Spearman | Tota Resistencia al cambio | Coeficiente Rho Sig. (bilateral) | 1,000 . | -0,283** ,002 |
| | | N | 116 | 116 |
| | Total Comunicación Interna | Coeficiente Rho Sig. (bilateral) | -0,283** ,002 | 1,000 . |
| | | N | 116 | 116 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la figura de dispersión de frecuencias se puede ver el comportamiento de ambas variables confirmando la correlación hallada.

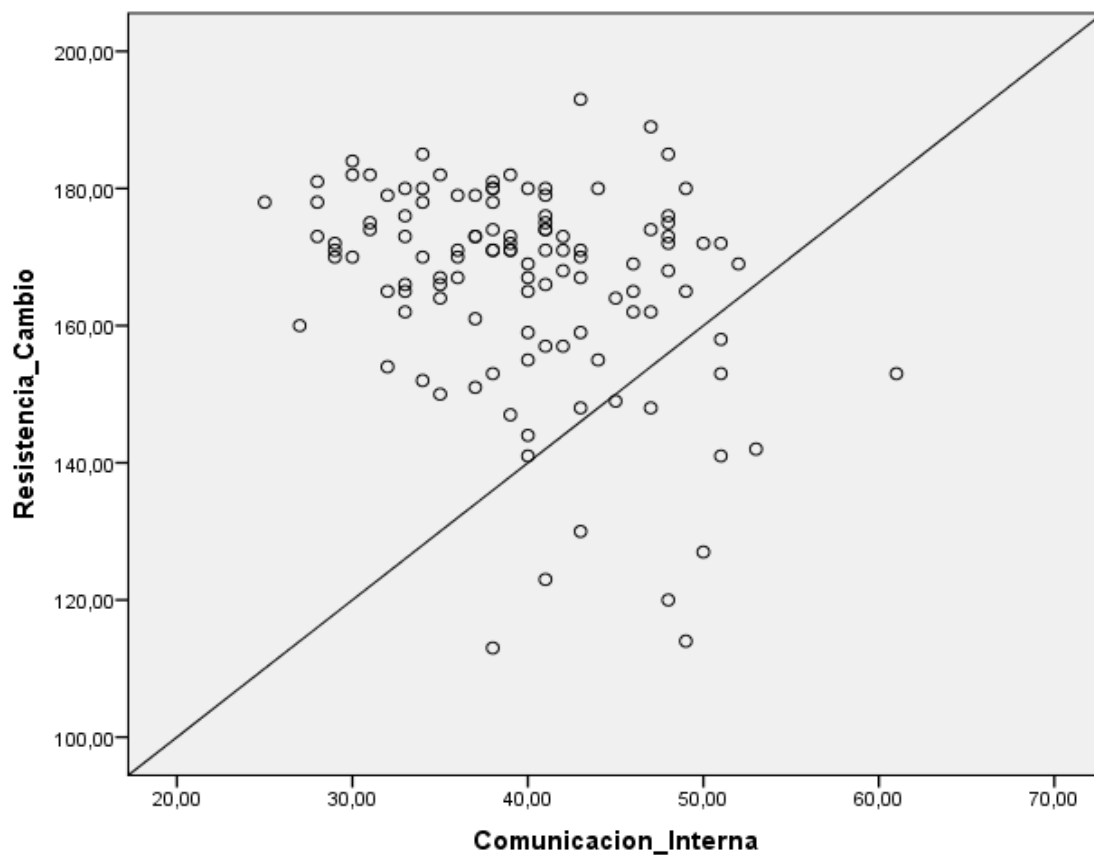


Gráfico 11 De dispersión de las variables Comunicación interna y Resistencia al cambio

Fuente: Propia

4.1.4. Relación entre cada dimensión de la Comunicación interna con cada dimensión de la resistencia al cambio

El presente análisis se ejecuta para verificar y comprobar las hipótesis específicas para lo cual en el siguiente cuadro se ha calculado el Coeficiente Rho de Spearman para cada dimensión de la comunicación interna con cada dimensión de la resistencia al cambio, de la lectura analítica se sabrá si es cierta la hipótesis alterna para un margen de error del 0.05

Tabla 17

Coefficientes Rho de Spearman de las dimensiones de la comunicación interna con las dimensiones de la resistencia al cambio.

| | | Lógico | Psicológico | Sociológico |
|--------------|------------------|---------|-------------|-------------|
| Esencial | Coefficiente Rho | -0,071 | 0,072 | -,198* |
| | Sig. (bilateral) | 0,446 | 0,445 | 0,033 |
| | N | 116 | 116 | 116 |
| Operativa | Coefficiente Rho | -,217* | -0,125 | -0,114 |
| | Sig. (bilateral) | 0,019 | 0,180 | 0,222 |
| | N | 116 | 116 | 116 |
| Estratégica | Coefficiente Rho | -0,013 | 0,131 | -0,121 |
| | Sig. (bilateral) | 0,887 | 0,162 | 0,197 |
| | N | 116 | 116 | 116 |
| Valorativa | Coefficiente Rho | -,311** | -0,145 | -,203* |
| | Sig. (bilateral) | 0,001 | 0,119 | 0,029 |
| | N | 116 | 116 | 116 |
| Motivacional | Coefficiente Rho | -0,139 | -,203* | -,268** |
| | Sig. (bilateral) | 0,136 | 0,029 | 0,004 |
| | N | 116 | 116 | 116 |
| Aprendizaje | Coefficiente Rho | -0,117 | -0,147 | -0,161 |
| | Sig. (bilateral) | 0,211 | 0,114 | 0,084 |
| | N | 116 | 116 | 116 |
| Inteligencia | Coefficiente Rho | -0,109 | 0,120 | -0,137 |
| | Sig. (bilateral) | 0,246 | 0,199 | 0,143 |
| | N | 116 | 116 | 116 |

(*) $P > 0.05$ (**) $P > 0.01$

- a. La dimensión esencial de la comunicación interna y la resistencia al cambio: El coeficiente Rho solo es significativo con la dimensión sociológica de resistencia al cambio cuya dirección negativa indica que esta dimensión, que se caracteriza por el sinceramiento de lo que se pretende hacer, disminuye la resistencia vinculada al grupo de referencia.
- b. La dimensión operativa de la comunicación interna y la resistencia al cambio. El coeficiente Rho de -0.217 con la dimensión lógica de la

resistencia al cambio, dice que a menor comunicación operativa aumenta la resistencia al cambio porque enfatiza en la identificación para quien están trabajando de qué organización se trata, cómo está integrada, y qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado; así como la precisión de las normas, procedimientos, información acerca de su puesto, su trabajo y sus actividades, como la claridad y transparencia de cuáles serán los cambios de procedimiento, de horarios, de tareas o de responsabilidades. No hay correlación con la dimensión psicológica ni sociológica de la resistencia al cambio.

- c. La dimensión estratégica de la comunicación interna y la resistencia al cambio no se encuentran relacionadas dejando claro que el énfasis en lo importante que es su trabajo y su presencia dentro de la organización como elementos clave para el posicionamiento y desarrollo no tiene acción directa sobre la resistencia al cambio, simplemente no es una variable importante para los docentes del estudio.
- d. La dimensión valorativa de la comunicación interna y la resistencia al cambio presenta coeficientes de correlación significativos y con dirección inversa negativa con la dimensión lógica -0.311 y con la dimensión sociológica -0.203 , indicando con suficiente claridad que la comunicación sobre los valores organizacionales y los objetivos sintonicen con los de los colaboradores y viceversa, logrando esta comunión, ocurre que a menor claridad y cumplimiento del discurso habrá mayor resistencia al cambio en sus dimensiones psicológicas-reflexivas y sociológicas, esto es que los colaboradores experimentarían incoherencia entre su forma de pensar, creer y de integrarse al medio con lo que la organización les trasmite.
- e. La dimensión motivacional de la comunicación interna y la resistencia al cambio presenta un coeficiente de correlación de -0.203 con la dimensión psicológica y de -0.268 ambas significativas y con dirección inversa negativa por tanto si la comunicación interna en la dimensión motivacional es baja la resistencia al cambio en sus dimensiones

psicológicos y sociológicos aumentan, en gran medida debido que el discurso no solo reconoce que saben y son capaces de cumplir eficientemente su trabajo sino que toca los motivos que determinaron la elección de su trabajo y el disfrute que se obtiene cuando alcanzan el logro en lo que mejor saben y que la organización respalda.

- f. La dimensión aprendizaje de la comunicación interna y la resistencia al cambio son variables que no mantienen relación por tanto cuando se aborde una o la otra, no se debe esperar efectos recíprocos, ambos son importantes en la empresa y se debe trabajar con rigor y eficiencia sin esperar afectar a la otra variable.
- g. La dimensión inteligencia de la comunicación interna y la resistencia no son variables relacionadas independientemente de la calidad y nivel del discurso simple o complejo no incide sobre la resistencia al cambio, lo que significa que si el colaborador ha desarrollado o posee resistencia al cambio, no se logrará modificarle mediante la inteligencia. Son dos procesos en el colaborador que actúan con objetivos propios y uno no subordina al otro.

4.2. Análisis de Resultados o Discusión de Resultados

Para Formanchuk (2008), la comunicación interna es un proceso mediante el cual se comparten ideas las que deben ser adecuadamente decodificadas para asegurar que se ha compartido significados siendo el canal una conversación, informal, interpersonal o de grupo también mediante el discurso en público. En un escenario contextualizado por los participantes, mensajes y canales así como los factores interferentes o distorsionadores como las barreras, los prejuicios y actitudes y el tipo de retroalimentación. Esta teoría señala que el proceso ocurre en siete dimensiones:

La primera dimensión denominada esencial, es el comienzo que surge con la idea que se convierte en mensaje y se convierte en significado capaz de lograr que dos o más personas coordinen, tiempo y recurso para alcanzar la meta. En la dimensión operativa las personas se ponen en acción para hacer realidad los objetivos, en la dimensión estratégica, el plan incorpora

la comunicación interna clara y precisa a fin que cada colaborador sepa por qué hace lo que tiene que hacer; en la cuarta dimensión denominada valorativa, la comunicación interna desarrolla procedimientos para conseguir sintonía entre los valores de la organización con los valores y objetivos de los colaboradores; la quinta dimensión se refiere a la motivación que debe lograr la comunicación interna, porque no es suficiente que el colaborador sepa lo que tiene que hacer, la forma de hacerlo e incluso estrategias de eficiencia, si no se logra que quieran hacerlo, la sexta dimensión, llamada aprendizaje enfatiza que la comunicación interna debe cuidar un segmento permanente de retroalimentación, a los resultados del trabajo incluyendo formas de ganar eficiencia y eficacia. Por último la séptima dimensión, inteligencia, se refiere al espacio que la comunicación interna debe conseguir para que los colaboradores tengan un espacio de análisis y discusión de su propio trabajo. De esta forma la comunicación interna es el medio que permite que las organizaciones surjan, orienten su propósito, definan sus valores, fomente la motivación, la autorregulación y mejora progresiva, a tal punto que se puede afirmar si estos procesos no se cumplen u ocurren deficitariamente se debe en gran medida a la mala gestión de la comunicación interna.

Para la variable resistencia al cambio se ha utilizado el modelo de Lorenzo (2000, p. 52), quien postula que la resistencia al cambio es un estado psicológico, cargado de emociones negativas, de incertidumbre y con ello, al temor y a la inseguridad, distingue tres dimensiones: la lógica, psicológica y sociológica, en la dimensión lógica las personas están pendientes de la comunicación interna, si esta es clara en transmitir su estado actual en relación con el nuevo, permita al colaborador realizar juicios de los pro y de los contra, cuando estos no son claros el sentido de pérdida actúa en contra., la dimensión psicológica, comúnmente aparece cargada de emociones negativas actuando como amenaza cuya intensidad asociada a la capacidad de empatía, al nivel de dogmatismo, a la habilidad de manejar abstracciones, el fatalismo y la motivación al logro de los participantes puede limitar las disposiciones o la motivación para reexaminar, evaluar y considerar nuevas alternativas.; la dimensión sociológica, actúa según afecte el cambio la organización por ejemplo si se presiente despidos surge la polaridad como un mecanismo de resistencia y autoprotección, surge mayor resistencia a mayor amenaza. El ejercicio de la legalidad y transparencia cobra especial importancia y de parte de los promotores del cambio las críticas complican aumentando la resistencia.

Como se puede ver la comunicación interna adecuadamente gestionada puede ser una herramienta favorable a los cambios de una organización esperando una correlación inversa

negativa esto es que cuando es alta la percepción de la comunicación interna debe ser menor la resistencia al cambio tal como en otros estudios han sido reportados:

Peña, E. y Prado, R. (2018) encontraron que existe relación inversa y significativa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo en la Sede Regional; por su parte Ricaldi, H. (2018) en su tesis demostró que existe relación inversa y significativa entre la Desarrollo organizacional y la Resistencia al Cambio. Melgarejo, A. (2017) demostró relación significativa entre la variable Gestión del talento humano y comunicación interna; en tanto que. Vizcarra, A. (2015) encontró relación inversa negativa entre la resistencia con el desempeño laboral. En el estudio de Montero, A. (2014) demostró que la comunicación interna se relaciona directamente con la Gestión Organizacional.

Catalán, R. (2016) en la Ciudad de Caracas Venezuela estudio y encontró la existencia de factores de la Gestión organizacional que se relacionan en ambas direcciones con la resistencia al cambio, tales como: la implementación de nuevas políticas y nuevas funciones, no se puede dejar de mencionar el trabajo de Escudero, S. (2015) quien en su estudio concluyó que el desarrollo organizacional está relacionado de manera inversa con la resistencia al cambio.

Como se puede ver el cambio es una variable que moviliza en los colaboradores reflexiones con premisas de inseguridad, que conducen a estados emocionales negativos afectando nuestras relaciones sociales, que podría atenuarse si cada persona llegara a elaborar el significado que los cambios implican los pro, los contra con la mayor transparencia posible respetando cada estadio desarrollado por Formanchuk (2008), de forma que se puede evitar la relación inversa negativa esperada con la variable resistencia al cambio desde el modelo de Lorenzo (2000) y confirmada en el presente estudio por los resultados encontrados.

CONCLUSIONES

Al finalizar con la interpretación de resultados se llega a las siguientes conclusiones:

1. Se ha comprobado la hipótesis general al encontrar relación significativa entre la comunicación interna con la resistencia al cambio en el personal, con dirección inversa negativa esto es que cuando disminuye la comunicación interna aumenta la resistencia al cambio en docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.
2. En el análisis de la relación de las dimensiones esencial de la comunicación interna con la resistencia al cambio se ha encontrado relación significativa inversa negativa con la dimensión sociológica de la resistencia al cambio, no están relacionados con la dimensión lógica ni con la dimensión psicológica en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.
3. En la estimación de la relación entre la dimensión operativa de la comunicación interna con la resistencia al cambio existe relación significativa inversa negativa entre las dimensiones lógica y psicológica de la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.
4. La dimensión estrategia de la comunicación interna no se relaciona con ninguna de las dimensiones de la resistencia al cambio ambas variables no se afectan mutuamente en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.
5. La claridad en la comunicación de los valores como dimensión de la comunicación interna presenta relación significativa inversa negativa con las dimensiones lógica y sociológica es decir que a menor comunicación interna valorativa habrá mayor resistencia al cambio lógica y sociológica en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.
6. Existe relación significativa con dirección inversa negativa entre la dimensión motivacional de la comunicación interna con la dimensión psicológica y sociológica de la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.

7. La dimensión aprendizaje de la comunicación interna no guarda relación significativa con la resistencia al cambio, ambas variables no se afectan recíprocamente en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.

8. La dimensión Inteligencia de la comunicación interna no se relaciona significativamente con ninguna de las dimensiones de la resistencia al cambio, ambas variables actúan sin afectarse mutuamente, en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los funcionarios de la empresa educativa, generar un plan de comunicación interna acorde a las necesidades de su personal docente y contexto actual, poniendo énfasis en las dimensiones que tienen mayor correlación, según los resultados obtenidos en la presente investigación.
2. Se sugiere que para disminuir el nivel de resistencia al cambio en el personal docente, es importante hacerlos partícipes del análisis de la situación real que atraviesa la empresa educativa; así mismo que el personal docente esté involucrado en la mejora de todos los procesos que buscan impulsar la organización, ello permitirá que los docentes se sientan tomados en cuenta, lo cual se verá reflejado en la disminución de la resistencia al cambio y mejorará la comunicación interna.
3. Se recomienda propiciar una comunicación cordial, amable, honesta y transparente con los coordinadores y el personal docente; que sepan escuchar cualquier duda o consulta respecto a los diferentes cambios que hay dentro de la empresa educativa. En tal sentido de que el personal docente no piense que su puesto de trabajo está en riesgo, como organización la empresa educativa debe de generar seguridad a sus colaboradores, para que no haya resistencia al cambio dentro de la organización.
4. Se recomienda a los funcionarios de la empresa educativa, realizar talleres motivacionales; que permitan al personal docente conformar grupos de trabajos positivos, que conlleven a mejorar las funciones asignadas y de esa forma tener éxito dentro de la organización. Los talleres motivacionales son muy importantes para las organizaciones ya que permiten romper la resistencia al cambio; “Una persona que está motivada, es una persona que no se resiste al cambio”.
5. Se sugiere a los funcionarios de la empresa educativa, mantenerse siempre abiertos al diálogo con el personal docente y los coordinadores, que tengan una adecuada capacidad de negociación, que valoren los aportes que ellos hacen, que reconozcan los logros de los docentes y de los coordinadores, que sepan resolver los problemas de manera apropiada. Todas las pautas indicadas, permitirá generar el tipo de compromiso afectivo en el personal

docente. “El personal docente que esté comprometido afectivamente con la organización, es muy difícil que muestre resistencia al cambio”.

REFERENCIAS

- Borgucci, K. (2008). *“El comportamiento del individuo y los grupos humanos”*. México: Limusa
- Catalán, R. (2016). *“Factores predominantes de Gestión organizacional y la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de Escuintla”*. Tesis de maestría. Universidad Francisco Landivar de Caracas Venezuela.
- Collerete, N. (1998). Winning support for organizational change: designing employee reward systems that Keep on Working. [Versión electrónica]. Ivey Business Journal, March – april.
- Covey, S. (2002). *“Siete hábitos de la gente altamente efectiva”*. Madrid. Editorial Grijalvo
- Covey, S. (2005). Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55
- Chiavenato, I. (2000). *“Administración de recursos humanos. Colombia”*: Editorial Internacional Thomson, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *“Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones”*. México: Thomson editores.
- Chiavenato Idalberto (2009). *“Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones”*. (2ª Ed.) Editorial Mc Graw-Hill.
- Chunga, L. (2014). *“Resistencia al cambio y capacidades gerenciales en directivos y comerciantes del centro comercial de Bellavista”*. Tesis de maestría. Universidad del Nacional del Callao.

- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *“Comportamiento humano en el trabajo”*. Editorial McGraw-Hill. X Edición.
- Dent, E. y Goldberg, S. (1999). *“Resistencia al cambio”*: Una perspectiva limitada. Editorial The Journal of Applied Behavioral Science. EEUU. IV Edición
- Escudero, S. (2015). *“Desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones”*. (Tesis de maestría). Universidad Veracruzana en México
- Formanchuk, A. (2008). *“Comunicación Interna: siete dimensiones de intervención para aportar valor”*. Argentina. Disponible en:
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/dimensiones.htm#Autor>
- García, A (2011). Artículo *“Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales”*, en los Cuadernos de economía y dirección de la empresa, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.
- García, D. (2013). *“El largo camino hacia la gestión del conocimiento”*. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 19(2), 199-214
- García, M. (2013). *“Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de la empresa de Bogotá”*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- Gibson, J. (2002). *“Comunicación Organización”*. Trillas. España
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *“Metodología de la investigación”*. México: Editorial McGraw-Hil, Edición V.
- Heinemman, P. y Gancho C. (1980). *“Pedagogía de la comunicación no verbal”*. Herder. España
- Katzenbach, J. y Smith, D. (2005). *“La disciplina de los equipos”*. Harvard Business Review. Vol. 83, N° 07.

- Kreps, G. (1990) *Organizational Communication: Theory and Practice*, 2nd Edition, Northern Illinois University.
- Kinichi A. (2003). *“Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas”*, 2da. Edición. Editorial Pearson. México.
- Kinicki A. y Kreitner R. (2003). *“Comportamiento Organizacional”* 1ra Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2008). *“Administración una perspectiva global”*. México: Editorial McGraw-Hill, Edición XIII.
- Kotter, J. (1995). *“El modelo de cambio de 8 pasos de Kotter”*. <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-decambio-de-kotter.pdf>
- Kinicki A. y Kreitner R. (2003), *“Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective Processes”*. *Leadership y Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- Lewin, K. (1947): *“Frontiers in group Dynamics”*, *Human Relations*, vol. 1, pp. 5-41
- López Duque, M., Restrepo de Ocampo, L., López Velasquez, G. (2013). Artículo: *“Resistencia al cambio en organizaciones modernas”*. *Scientia Et Technica Año XVIII, Vol. 18*. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- López Duque, M., Restrepo de Ocampo, L., López Velasquez, G. (2013). *“La gerencia del cambio en contextos de globalización”*. [Versión electrónica]. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(1), 9 – 27
- Lorenzo, J. (2000). *“Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones”*. Oviedo, España: Editorial ACEDE, II Edición.

Martínez de Velasco, A. (2005). “La Comunicación en las organizaciones”

Mateus, A. F. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. el cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. una visión histórica/Communication in theories of organizations. the crossing of the twentieth century and the revolution of new technologies. A historical overview. *Historia y Comunicación Social*, 19, 195-210. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1652409849?accountid=45097>

Melgarejo, A. (2017) “*Gestión del talento humano y comunicación interna en trabajadores de la Oficina General de Administración del MINEDU. Lima. 2016*”. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo Lima – Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6588/Melgarejo_VAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Méndez, M. (2015). Paradoja de cambio organizacional. México: trillas.

Montero, A. (2014). Tesis de Maestría: “*Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos*”. Universidad UNAP. Iquitos. Recuperado de: <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/395/1/tesis%20completa.pdf>

Morales, Francisco (2001): “Dirección de comunicación empresarial e institucional”. Gestión 2000. Barcelona. Capítulo 7: “Comunicación interna”.

Morales, F. (2014): “*La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral*”. Gestión 2000. Barcelona. Capítulo 7: “Resistencia al cambio”.

Morales, P. (2014). “*Sociología de las organizaciones una introducción al comportamiento organizacional*”. Brasil: Prentice Hall.

- Peña, E. y Prado, R. (2018) “*Resistencia al cambio y trabajo en equipo en le personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho. 2016*”. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad. Universidad Privada Norbert Wiener Lima – Perú. Recuperado de:
<http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1432/MAESTRO%20-%20Pe%C3%Bl%20Ata%20Eder.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramos, A. (2016) “*La comunicación interna y los conflictos laborales internos de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad – ARCONEL*” Tesis para optar el grado de Maestro en Desarrollo del Talento Universidad Simón Bolívar Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5328/1/T2071-MDTH-Ramos-La%20comunicacion.pdf>
- Ricaldi, H. (2018) “*Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate – 2017*” Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública. Universidad César Vallejo Lima – Perú. Recuperado de:
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20371/Ricaldi_MH.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robbins, S. (1999). “*Comportamiento organizacional*”. México: Editorial Prentice Hall, V Edición.
- Robbins, S. (2004). “*Comportamiento organizacional*”. México: Editorial Prentice Hall, X Edición.
- Soto, I. (2001). Comportamiento organizacional: “*Impacto de las emociones*”. México: Editorial Thomson editores.
- Surdo, E. (1997). “*La magia de trabajar en equipo*”. Madrid, España: Editorial S & A, Pág. 28.
- Vizcarra, A. (2015). “*La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la Región de Salud PNP Tacna, en el año 2013*”. Tesis para optar al grado de

Magíster en Administración y Gestión estratégica de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua.

ANEXOS

Anexo 1: Declaración de Autenticidad

| |
|----------------------------------|
| DECLARACIÓN DEL GRADUANDO |
|----------------------------------|

Por el presente, el graduando:

| |
|------------------------------|
| Valencia Cervantes, Gisselle |
|------------------------------|

en condición de egresada del Programa de Posgrado:

| |
|--|
| Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos |
|--|

deja constancia que ha elaborado su tesis titulada:

| |
|--|
| “Relación entre la comunicación interna y la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa de formación general, ubicada en Lurigancho - Lima” |
|--|

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por la misma y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o del internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y a los dispositivos legales vigentes.



Firma del graduando

15 de Junio del 2021
Fecha

Anexo 2: Autorización de Consentimiento para Realizar la Investigación



Escuela de Posgrado

AUTORIZACIÓN DE CONSENTIMIENTO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

Relación entre la comunicación interna y la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa de formación general, ubicada en Lurigancho - Lima

el mismo que es realizado por la Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):

Velencia Cervantes Gisselle

, en condición de estudiante - investigador del Programa de:

Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos

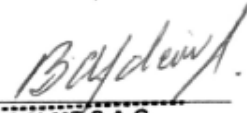
Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

| | | |
|--|---|----------|
| Nombre de la empresa: NIBALME S.A.C. RUC 20545957516 | Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final | SI NO |
|--|---|----------|

| | |
|---|---|
| Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área: Sr. Nicolás Baldeón Mendoza | Cargo del Jefe/Responsable del área: Gerente General |
|---|---|

| | |
|---|--|
| Teléfono fijo (incluyendo anexo) o celular: Celular: 986417709 | Correo electrónico de la empresa: nicolasbaldeonmendoza@gmail.com |
|---|--|


 NIBALME S.A.C.
 RUC 20545957516
 Nicolás Baldeón Mendoza
 REPRESENTANTE LEGAL

05 AGOSTO 2019

Fecha

Anexo 3: Matriz de Consistencia

| Título: “Relación entre la comunicación interna y la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima” | | | | | |
|--|---|--|--|---|--|
| Problema | Objetivos | Hipótesis | Variable | Teorías que sustentan el estudio | Metodología |
| <p>General</p> <p>¿De qué manera se relaciona la comunicación interna y la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?</p> | <p>General</p> <p>Determinar la relación entre la comunicación interna y la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.</p> | <p>General</p> <p>Existe relación significativa entre la comunicación interna y la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.</p> | <p>Variable X:</p> <p>Comunicación interna</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Esencial Operativa Estratégica Valorativa Motivacional Aprendizaje Inteligencia</p> <p>Variable Y:</p> <p>Resistencia al cambio</p> <p>Dimensiones :</p> <p>Lógica Psicológica Sociológica</p> | <p>Para el desarrollo de la variable comunicación interna, la investigación se basará en la teoría de Formanchuk (2008), quién nos dice que la comunicación interna tiene 7 dimensiones.</p> <p>Para el desarrollo de la variable resistencia al cambio se respaldará en el modelo de Lorenzo (2000), establece tres dimensiones de la resistencia al cambio.</p> | <p>DISEÑO:</p> <p>No experimental - Transversal correlacional Se encargara de describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.</p> <p>NIVEL:</p> <p>Correlacional</p> <p>ENFOQUE:</p> <p>Cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y establecer teorías.</p> |
| Específico | Específico | Específico | | | |
| <p>PE 1: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión esencial con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?</p> <p>PE 2: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión operativa con la resistencia al cambio en</p> | <p>OE 1: Identificar cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión esencial con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.</p> <p>OE 2: Explicar cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión operativa con la resistencia al cambio en</p> | <p>H1 Existe relación significativa entre la comunicación interna en su dimensión esencial con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.</p> <p>H2 Existe relación significativa entre la comunicación interna en su dimensión operativa</p> | | | |

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|---|
| <p>el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?</p> <p>PE 3: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión estratégica con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?</p> <p>PE 4: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión valorativa con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?</p> <p>PE 5: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión motivacional con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?</p> | <p>el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima.</p> <p>OE 3: Analizar cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión estratégica con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima.</p> <p>OE 4: Identificar cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión valorativa con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima.</p> <p>OE 5: Explicar cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión motivacional con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima.</p> | <p>con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima.</p> <p>H3 Existe relación significativa entre la comunicación interna en su dimensión estratégica con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima.</p> <p>H4 Existe relación significativa entre la comunicación interna en su dimensión valorativa con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima.</p> <p>H5 Existe relación significativa entre la comunicación interna en su dimensión motivacional con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima.</p> | | | <p>POBLACIÓN</p> <p>116 docentes de una empresa educativa.</p> |
|--|---|--|--|--|---|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| <p>PE 6: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión aprendizaje con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?</p> <p>PE 7: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión inteligencia con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho - Lima?</p> | <p>OE 6: Analizar cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión aprendizaje con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.</p> <p>OE 7: Identificar cómo se relaciona la comunicación interna en su dimensión inteligencia con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima</p> | <p>H6 Existe relación significativa entre la comunicación interna en su dimensión aprendizaje con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.</p> <p>H7 Existe relación significativa entre la comunicación interna en su dimensión inteligencia con la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima.</p> | | | |
|--|--|--|--|--|--|

Anexo 4: Formato de Instrumentos

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Por: Formanchuk A. (2008)

Docente: (nivel inicial) (nivel primaria) (nivel secundaria)

Género (Masculino) (Femenino)

Edad: _____ **Antigüedad en la organización:** _____

Estado civil: (Casado) (Conviviente) (Divorciado) (Soltero)

INTRODUCCIÓN:

Estimado docente, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a describir la comunicación interna, agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo.

INSTRUCTIVO:

Lea detenidamente el listado de preguntas y declaraciones, marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente:

MA : Muy de acuerdo.
 DA : De acuerdo.
 I : Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 ED : En desacuerdo
 ME : Muy en desacuerdo

| Nº | DECLARACIONES | MA | DA | I | ED | MD |
|----|--|----|----|---|----|----|
| | ESENCIAL | | | | | |
| 1 | La comunicación entre los directivos, administrativos, coordinadores y docentes es sincera. | | | | | |
| 2 | La comunicación entre todos es sincera. | | | | | |
| 3 | Los directores y coordinadores siempre están abiertas al diálogo. | | | | | |
| 4 | Los administrativos siempre están abiertos al diálogo. | | | | | |
| 5 | Los directivos de la empresa educativa tienen adecuada capacidad de negociación con el personal docente. | | | | | |
| 6 | Los directivos tienen adecuada capacidad de negociación con el personal docente | | | | | |
| | OPERATIVA | | | | | |
| 7 | El personal docente de la empresa educativa se relaciona con los directivos oportunamente. | | | | | |
| 8 | El personal docente sabe en qué momento conversar con los directivos. | | | | | |
| 9 | Los directivos se relacionan con el personal docente oportunamente. | | | | | |
| 10 | Los directivos saben en qué momento conversar con el personal docente | | | | | |
| 11 | Los directivos se relacionan entre sí oportunamente. | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------|---|--|--|--|--|--|
| 12 | Los directivos saben en qué momento conversar con los coordinadores | | | | | |
| ESTRATÉGICA | | | | | | |
| 13 | Los directivos responden el saludo de los docentes amablemente. | | | | | |
| 14 | Los directivos miran fijamente a los ojos de los docentes. | | | | | |
| 15 | Los directivos saben escuchar a los docentes. | | | | | |
| 16 | Los directivos se saludan con amabilidad. | | | | | |
| 17 | Los directivos saben escucharse entre ellos. | | | | | |
| 18 | Los directivos saben escuchar a los coordinadores. | | | | | |
| VALORATIVA | | | | | | |
| 19 | El personal docente es ejemplo de honestidad. | | | | | |
| 20 | El personal docente es ejemplo de responsabilidad. | | | | | |
| 21 | El personal docente es ejemplo de puntualidad. | | | | | |
| 22 | El personal docente es ejemplo de honestidad. | | | | | |
| 23 | Los directivos son ejemplo de responsabilidad. | | | | | |
| 24 | Los coordinadores son ejemplo de puntualidad. | | | | | |
| MOTIVACIONAL | | | | | | |
| 25 | Los coordinadores motivan al personal docente para tener éxito organizacional. | | | | | |
| 26 | Los coordinadores motivan al personal docente a conformar grupos de trabajo. | | | | | |
| 27 | Los coordinadores motivan al personal docente para mejorar las funciones asignadas. | | | | | |
| 28 | Los directivos se motivan entre sí para capacitarse. | | | | | |
| 29 | Los directivos se motivan entre sí | | | | | |
| 30 | Los directivos motivan entre sí para mejorar al personal docente | | | | | |
| APRENDIZAJE | | | | | | |
| 31 | Los directivos tienen en cuenta la opinión del personal docente | | | | | |
| 32 | Los docentes son aceptados por su grupo de trabajo, independientemente de su posición en la organización. | | | | | |
| 33 | El personal docente integra grupos para defender intereses individuales. | | | | | |
| 34 | Predominan los intereses de grupo más que el bienestar de los docentes | | | | | |
| 35 | El personal docente valora los aportes de los directivos. | | | | | |
| 36 | Los directivos de la empresa tienen en cuenta la opinión de los docentes. | | | | | |
| INTELIGENCIA | | | | | | |
| 37 | Los directivos de la empresa resuelven los problemas de manera apropiada. | | | | | |
| 38 | Los directivos resuelven sus problemas de manera apropiada. | | | | | |
| 39 | Los directivos reconocen los logros de los coordinadores | | | | | |
| 40 | Los directivos reconocen los logros de los docentes | | | | | |
| 41 | Los directivos reconocen cuando los coordinadores tienen la razón. | | | | | |
| 42 | Los directivos reconocen cuando los docentes tienen la razón. | | | | | |

Muchas gracias por su participación y su tiempo.

CUESTIONARIO DE RESISTENCIA AL CAMBIO

Por: Valencia, G. (2019)

Docente: (nivel inicial) (nivel primaria) (nivel secundaria)

Género (Masculino) (Femenino)

Edad: _____ **Antigüedad en la organización:** _____

Estado civil: (Casado) (Conviviente) (Divorciado) (Soltero)

INTRODUCCIÓN:

Estimado docente, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a describir la comunicación interna, agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo.

INSTRUCTIVO:

Lea detenidamente el listado de preguntas y declaraciones, marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente:

MA : Muy de acuerdo.
 DA : De acuerdo.
 I : Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 ED : En desacuerdo
 MD : Muy en desacuerdo

| Nº | DECLARACIONES | MA | DA | I | ED | MD |
|----|--|----|----|---|----|----|
| | LÓGICA | | | | | |
| 1 | Mi tiempo en la empresa representa mi vida | | | | | |
| 2 | Frente a un cambio organizacional, usted puede adaptarse en poco tiempo. | | | | | |
| 3 | Un cambio en la organización requiere de un esfuerzo adicional | | | | | |
| 4 | Prefiere mantener procesos laborales usuales y estables. | | | | | |
| 5 | Se opone a dar un esfuerzo adicional para lograr los cambios en la organización | | | | | |
| 6 | Un cambio podría afectar su estatus en la organización | | | | | |
| | PSICOLÓGICA | | | | | |
| 7 | Los lineamientos de cambio solo (BENEFICIA) apoyan a los directivos. | | | | | |
| 8 | Cambiar las metas establecidas es una verdadera molestia | | | | | |
| 9 | Al generarse un cambio organizacional, siente que su seguridad laboral está amenazada. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 10 | Es muy difícil tener éxito en circunstancias de cambio. | | | | | |
| 11 | Cuando se genera un cambio en la organización, Ud. Siente miedo de lo que pueda ocurrir. | | | | | |
| 12 | Evita hacer cambios aun sabiendo que serían positivos para usted. | | | | | |
| | SOCIOLÓGICA | | | | | |
| 13 | Le cuesta adecuarse a nuevos ideales de la empresa. | | | | | |
| 14 | Su círculo social se encuentra en su centro laboral | | | | | |
| 15 | Respetar los procedimientos usuales asegura una adecuada convivencia. | | | | | |
| 16 | Es estresante afrontar los cambios en equipo. | | | | | |